العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية

إعـداد

سوزان صالح دروزة

إشـراف الأستاذ الدكتور

كامل المغربي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية والمالية

يونيو/ 2008

تفويض

أنا الموقعة أدناه (سوزان صالح دروزة) أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سوزان صالح دروزة

التوقيع:

التاريخ: 3 / 6 / 2008 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على

تميز الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية".

وأُجيزت بتاريخ 3 / 6 /**2008** م

أعضاء لجنة المناقشة		**التوقيع**
الأستاذ الدكتور كامل المغربي	رئيساً ومشرفاً	....
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	عضواً	....
الدكتور وفاء صالح التميمي	عضواً	....
الدكتور رفعت عودة الله الشناق	عضواً	....

شكر وتقدير

بعد أن اكرمني الله عز وجل باكمال هذه الدراسة والتي ارجو ان تكون فيها الفائدة اتقدم ببالغ الامتنان والشكر الى كل الايادي التي مدت لمساعدتي والوقوف الى جانبي ، وابدأ بمشرفي الاستاذ الدكتور كامل المغربي الذي زودني بارشاداته العلمية ومعرفته المتراكمة ، والشكر موصول لاعضاء لجنة المناقشة الذين منحوني وقتهم الثمين لقراءة هذه الدراسة بعناية ملموسة والتفضل بوضع تعديلاتهم التي اضافت اليها قيمة ، والشكر لعميد كلية ادارة الاعمال الاستاذ الدكتور محمد مطر وكافة القائمين على الجامعة من اكاديميين واداريين على رعايتهم الدائمة المحفوفة بالمحبة ، و اخيرا الشكر للاخوة العاملين في صندوق الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء المؤسسي والشفافية على تعاونهم في تحكيم الاستبيان .

وأسأل الله التوفيق

الباحثة
سوزان صالح دروزة

الإهداء

إلى كل الباحثين عن المعرفة

إلى أهلي الاحباء الذين زودوني بالمعرفة منذ طفولتي

إلى زملائي في العمل الذين ما بخلوا علي بالمعرفة منذ تعيني

إلى فلذات كبدي المهندس رائد .. الدكتورة رزان .. والصغيرة فرح .. الذين بذلت ما في وسعي لتزويدهم بالمعرفة فكانوا لها أوفياء

سوزان صالح دروزة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية

إعـداد

سوزان صالح دروزة

إشـراف الأستاذ الدكتور

كامل المغربي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات ادارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) واثر هذه العلاقة على تميز الاداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الاردنية، وقد احتوت على اهداف نظرية واخرى عملية، أولاً، الاهداف النظرية فقد تضمنت اعداد اطار نظري حول ادارة المعرفة ومتطلباتها، والهدف الثاني تحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض تعزيز قدرات العاملين نحو تحقيق اداء افضل لوزارتهم، اما الهدف الثالث فقد تمثل في البحث في الاداء المؤسسي من حيث المداخل والمقاييس. ثانياً، الاهداف العملية التي تمثلت في توضيح طبيعة العلاقة ونوع التاثير بين متطلبات ادارة المعرفة ومتطلباتها والاداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الاردنية واخيرا تقديم توصيات للمؤسسات الاردنية العامة في مجال ادارة المعرفة.

ولتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات الاولية والمكونة من **(90)** فقرة على افراد عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم **(300)** ، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية **SPSS** وبعد اجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل التباين ومعامل الارتباط لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان اهمها :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة ومتطلبات، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

ABSTRACT

The Relationship between the Requirements of Knowledge Management and Processes and its Effect on the Excellence of Institutional Performance

An Applied Study on the Ministry of Higher Education in Jordan

Prepared by:
Suzan Saleh Darwazeh

Supervised by:
Prof. Kamel Al- Mugrabi

This study aimed at revealing and detecting the relationship between the requirements of knowledge management as defined by the Prize of King Abdullah II for the Excellence of Institutional Performance and Transparency (knowledge needs, knowledge awareness and commitment, external and internal communication), knowledge management (diagnosis, generation, storing, distribution and application) on one hand, and the effect of this relationship on the institutional performance in the Ministry of Higher Education in Jordan on the other. The study also included other theoretical and practical objectives:

First: the theoretical objectives, where it implied constituting a theoretical framework for the management of knowledge and its processes. Another objective was defining the implications and the theoretical evidence of the knowledge process considered essential for the work to enforce the capabilities of the workers in order to achieve a better performance for their ministry. A third objective, though, was to examine the institutional performance concerning the inputs and standards.

Second: the practical objectives, which were demonstrated by clarifying the nature of the relationship and the sort of effect between the requirements of knowledge management and the institutional performance in the Ministry of Higher

Education in Jordan, and finally, introducing recommendations of relevance to the Jordanian institutions working in the field of knowledge.

In order to achieve the objectives of this study, the researcher resorted to designing a questioner to gather the primary information, consisting of 90 paragraphs, and distributed it to the 300 members of the study sample, who were employees holding a Diploma degree and higher degrees. In this light, the data gathering and analysis, and examining the hypothesis were undertaken by using the statistical vortex SPSS. After conducting the inscriptional analysis of the study and analyzing the variations and the connection common element of the study premise, the study came up with the following conclusions:

- **The existence of a relationship with statistical evidence between the requirements of knowledge management on one hand, and the diagnosis, generation of knowledge, its distribution and application on the other.**
- **The existence of a relationship with statistical evidence between the requirements of knowledge and its processes on one hand, and the satisfaction of workers, the learning and the institutional development, and the efficiency of the internal processes on the other hand.**

الـفـصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة
2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
3-1 فرضيات الدراسة
4-1 أهداف الدراسة
5-1 أهمية الدراسة
6-1 محددات الدراسة
7-1 نموذج الدراسة
8-1 التعريفات الإجرائية

1-1 المقدمة

يشهــد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين. وتتأثر المؤسسات بشقيها العامــة والخاصة، شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع، بما يجري حولها. والسبب في ذلك أن المؤسسات تتعرض إلى الضغوطات المتنامية من أجل زيادة تحسين نوعيــة المنــتج أو الخدمة التي تقدمها، والعمل على خفض الكلفة، والمنافسة بجودة الخــدمات والمنتجــات ذات التقنية العالية. يضاف إلى ذلك حروب الأسعار في غالبية الأســواق العالميــة، والتحــولات المفاجئة في الأسواق والسياسات، وكذلك الاختلالات الاقتصــادية الناجمة عن الكساد العالمي . إن المعرفة (**knowledge**) هي احدث عوامل الانتاج الذي يعترف به كمورد اساسي لانشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية فــي الإدارة (**Daniels & Radebaugh, 2001: 3-9**) و(عبود،**2007**) .

وقد أشار (**Peter Drucker**) إلى أن (**Taylor**) مؤسس فلسفة الإدارة العلمية هو أول من طبّق إدارة المعرفة في العمل، و أن سر نجاحات العالم الصناعي المتحضر اعتماده فلــسفة (**Taylor**) المعرفية حيث قامت عدة شركات منها على سبيل المثال شركة (**Ford**) وشركة (**GE**) باعتماد تلك المفاهيم المعرفية، ثم تعاقبت الإضافات والإسهامات الفكرية لكتّاب وباحثين على أصل مفهوم (**Taylor**) بتوسيع العمل والدوران الوظيفي. لذا يعتبر (**Taylor**) بحــق أول مــن

أرسى الأسس الفلسفية لعمل صنّاع المعرفة بوصفه السائد اليوم من خلال حصر العمل بتحديد المهمة وحذف جميع الأنشطة التي لا تسهم بتوليد القيمة (**Lee & Choi,2003:179-180**).

وبحلول تسعينيات القرن الماضي تنازلت الدول الكبرى عن مفهوم القوة التقليدي الذي كانت تعتمده في التعامل مع الظواهر العالمية ليحل محله فهم آخر للقوة يقاس بعدد العقــول التي تحتضنها تلك الدول. وهكذا جاءت عبارة: المعرفة قوة (**Knowledge is Power**) والتـــي نادى بها (**Edward Frinbawen**) عام **1980** لتضع الفكر المنظّمي أمام تحديات إدارة المعرفـــة وتطبيقاتها وما ينتج عنها من مفاهيم تدور في فلكها، ومنها على سبيل المثال إدارة المعرفة، والأداء المؤسسي في ظل وجودهما، بل لم يتوقف السيل الجارف للتطور العلمي حتى عنـــد أحدث المفاهيم، منها أن إدارة المعرفة اليوم ــ ولم يمضِ على حداثتها بضع سنين ــ بـــدأت تتعرض لانتقادات التحول من مفهوم إدارة المعرفة إلى مفهوم المشاركة بالمعرفة.

ولعل تعالي الأصوات حول قوة العمل المتحركة **Moving Manpower**، ودوران العمل، والمنظمات الافتراضية جعل المنظمات تخشى على مستقبلها مـــن حـــدوث إنتقـــال مفـــاجئ لأصحاب الخبرة إلى مؤسسات منافسة وما ينتج عن ذلك من تأثير علـــى أداء المؤســـسات، الأمر الذي جعلها تبدأ بالتفكير بصيغة جديدة لإدارة المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة . لذلك فإن الكتابات التي تناولت إدارة المعرفة باتت تواجه تساؤلاً حرجاً مفـــاده أن المعرفة لا يمكن انتزاعها إلا بالممارسة الأفضل. إذن كيف يمكن للمنظمة إدارتهـــا؟ كيـــف

السبيل لتصبح هذه المعرفة جزءاً من أصول المؤسسة؟ وما هي التقنيات اللازمة للحصول عليها في شقها الضمني خاصة لغرض انتزاعها؟ وهذا بحد ذاته هو المحرك القوي نحو دراسة إدارة المعرفة تمهيدا لخزنها ونشرها وإعادة استعمالها، وهو هدف من الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة.

ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء، قامت العديد من المؤسسات بتبني إدارة المعرفة **Knowledge Management** التي تعد أحد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها. ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات إعادة تاهيل وتعليم القوى العاملة وتدريبها على ادارة المعرفة، وبناء القاعدة المعرفية لدى المؤسسات، وكذلك من خلال توجه المؤسسات نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية وصولا إلى مرحلة التميز من خلال تعزيز ما يسمى الممارسة الأفضل **Best Practice** (حجازي ، 2004) .

وبسبب ما شهده العالم في السنوات الأخيرة من موجات العولمة، وإزالة القيود والعوائق أمام حركة انتقال رؤوس الأموال والاستثمارات والتجارة، وبسبب تصاعد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال الدولية, بدأ الأردن مراجعة أوضاعه الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، حيث أكدت كتب التكليف السامية الموجهة إلى الحكومات الأردنية ضرورة وضع خطط تنموية شاملة مستدامة، تأخذ على رأس أولوياتها العمل على الوصول إلى مرحلة

اقتصاد المعرفة، وتسريع وتيرة النمو الاقتصادي، وزيادة معدل هذا النمو بوسائل مختلفة، منها استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة عبر تحسين أداء موظفي المؤسسات العامة، ولتصبح منظمات إبداعية. كما أكدت هذه الكتب ضرورة أن يتم تحسين أداء هذه المؤسسات لتصبح قادرة على مواجهة المنافسة المتزايدة، وتلبية متطلبات التغير الآخذ بالتسارع والازدياد في البيئة الدولية، وعلى اكتشاف الفرص في السوق واستغلالها حيثما أتيح ذلك لها. ومن أجل تعزيز مفهوم التميز في مؤسسات القطاعين العام والخاص، فقد تم استحداث جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وهي جائزة تمنح سنوياً للوزارات والمؤسسات والدوائر العامة الحكومية التي حققت معايير التميز التي اعتمدتها الجائزة. وهذه المعايير هي: القيادة، والأفراد، والعمليات، وإدارة المعرفة، وإدارة الموارد المالية.

وقد اختارت الباحثة معيار إدارة المعرفة من بين هذه المعايير الخمسة كون هذا الموضوع حديث النشأة، ومحور الاهتمام المتزايد في علم الإدارة، كما وأنه أصبح يحتل مركزا قياديا مؤثرا في المعايير الأربعة الأخرى، وكون الباحثة تعمل في وزارة التعليم العالي الاردنية إحدى المؤسسات الحكومية المشاركة في هذه الجائزة، علاوة على أن مجال إدارة المعرفة لم تجر الكثير من الدراسات عليه، وبخاصة في الأردن، على حد علم الباحثة، وعلى أمل قيام باحثون آخرون بدراسة المعايير الأخرى.

بالإضافة إلى تقديم عدد من التوصيات بناءاً على الإستنتاجات التي ستخرج بها هــذه الدراسة إذ أن وزارة التعليم العالي تقدمت هذا العام للحصول على الجائزة.

2-1مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن التغيرات التي تحدث في المؤسسات نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على هذه المؤسسات أن تكتسب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة عن طريق إدارة مواردها الملموسة فقط. ولمجابهة هذه الحالة بدأت الأفكار تتجه نحو إدارة المعرفة كنشاط تتفوق به المؤسسة على منافسيها. وحيث أن الأردن لا يتمتع بكثافة الثروات الطبيعية، فإن مؤسساته بأمس الحاجة إلى الإتجاه نحو إدارة المعرفة من أجل تحقيق التميز.

وقد أصبح من الواضح أن للمعرفة دوراً كبيراً في بناء وتحقيق الأداء المتميز، حيث تتجسد المعرفة في عملياتها ومتطلباتها ذات العلاقة بتحقيق الأداء المتميز، لذلك فالمقدرة المعرفية يمكن أن تستخلص من المعرفة وأساليبها في إيجاد التميز على المنافس حيث أن:

1. المعرفة هي المصدر الأساس لتفوق المؤسسات.
2. تقود المعرفة لانتاج منتجات وخدمات متميزة.
3. إن مقدرة المؤسسة المبنية على المعرفة تكون ذات طابع ذاتي داخلي مما يجعلها غير قابلة للاستنساخ، مما يجعل المؤسسة تتمتع بالأداء الأفضل.

لذا تسعى الدراسة الحالية إلى بيان العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثر هذه العلاقة على أداء وزارة التعليم العالي الأردنية في الأمد الطويل.

واستناداً لما ذكر آنفاً يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة عدد من التساؤلات وكالاتي:

1. ما هي طبيعة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الاحتباجات المعرفية ، الوعي والالتزام المعرفي ، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعملياتها (التشخيص ، التوليد ‘ الخزن ، التوزيع ، التطبيق ؟
2. ما هي طبيعة ومستوى وأبعاد كل من إدارة المعرفة ومتطلباتها في وزارة التعليم العالي الأردنية؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة والأداء المؤسسي (رضا العاملين ، التعلم والنمو المؤسسي ، كفاءة العمليات الداخلية) من جهة أخرى؟
4. هل هناك علاقات ارتباط وتأثير ذوات دلالات معنوية بين متغيرات الدراسة؟

إن التساؤلات المذكورة آنفا تظهر أن المشكلة الأساسية بالمعرفة هي ليست في وجودها أو عدم وجودها في وزارة التعليم العالي الأردنية، وإنما المشكلة هي "هل أن وزارة التعليم العالي الأردنية استفادت من هذا المورد لتحقيق أداء متميز وطويل الأمد؟.

3-1 فرضيات الدراسة

إستناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها

الفرضية الرئيسة الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة "الإحتياجات المعرفية؛ الوعى والإلتزام المعرفي؛ الإتصالات الداخلية والخارجية" وعمليات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة معنوية (0.05). ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

H01-1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتشخيص المعرفة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H01-2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتوليد المعرفة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H01-3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وخزن المعرفة عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

H01-4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتوزيع المعرفة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H01-5: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الرئيسة الثانية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة من جهة والأداء المؤسسي من جهة أخرى عند مستوى دلالة معنوية (0.05). ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

H02-1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة من جهة ورضا العاملين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H02-2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة من جهة والتعلم والنمو المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H02-3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة من جهة وكفاءة العمليات الداخلية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

4-1 أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وقلة الدراسات التي تربط بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي فان هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أهداف نظرية، تتمثل في:

1. إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة ومتطلباتها والتي تمثل إحدى معايير جائزة الملك عبدالله للتميز ومصدراً للميزة التنافسية مقارنة بما تؤديه المؤسسات الحكومية الاخرى
2. البحث في الأداء المؤسسي من حيث المداخل والقياس.
3. تحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض تعزميز قدرات العاملين الابداعية نحو تحقيق اداء افضل لوزاراتهم .

- أهداف عملية، تتمثل في:

1. توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

2.محاولة التوصل لتوصيات للمؤسسات الأردنية العامة في مجال إدارة المعرفة.

1-5أهمية الدراسة

إن التغيرات العميقة داخل المؤسسات ولاسيما إعتبار تكنولوجيا المعلومات المحــرك للنمو الاقتصادي، وازدياد الطلب على العاملين ذوى المهارات العالية، جعل مــن المعرفــة المصدر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية، مما يتطلب إيجاد إدارات توفّر هذه المعرفــة على مستوى النشاطات المحددة بشكل يجعل المعرفة برنامجاً يومياً لجميع الأقــسام، وتــدعم وجود قابليات جوهرية تساعد المنظمات على تشخيص قدراتها من خلال استعراض مختلــف المصادر والقابليات التي يمكن أن تضيف قيمة للخدمات التي تقدمها المؤســسة، إذ تتحقــق الميزة التنافسية من خلال الأفراد إذا كانوا قادرين على تحقيق متطلباتها، الأمر الذي يوضح مدى التقارب بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية. وتستمد الدراسة الحالية أهميتها مــن خلال المتغيرات التي سيتم التركيز عليها عليها فضلاً عن كونها تتلخص بالاتي:

1.أهمية إدارة المعرفة كموضوع فلسفي لإدارة وتنمية الموارد الملموسة وغير الملموسة والتي تعدّ مقدرات جوهرية في تحقيق ميزة تنافسية يهدف إليها الأداء الاستراتيجي.

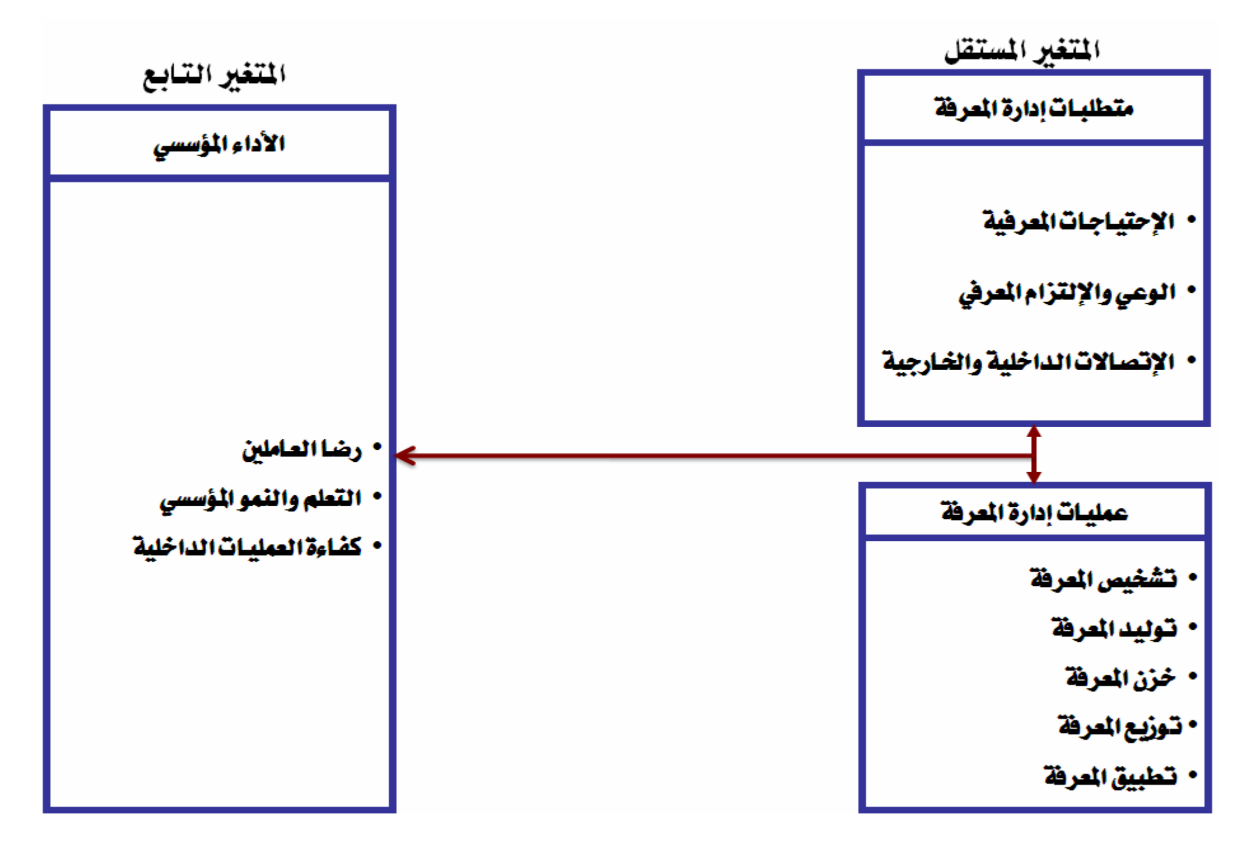
2.ذه الدراسة مهمة كونها توفر قاعدة معلومات يمكن توظيفها في مجال عمل وزارة التعليم العالي الأردنية لتحديد القدرات الجوهرية، التي تمكن الوزارة في نهاية الأمر من تحقيق متطلبات جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في معيار المعرفة.

3.يعد موضوع متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثارهما الممكنة في تحقيق أداء كفء على الأمد الطويل من المواضيع التي يسعى الباحثون إلى دراستها لتقديم الأنموذج الأمثل الذي يساعد إدارات المؤسسات نحو تصنيف القدرات التي تمتلكها والتي تقود إلى نجاح استراتيجي بعيد الأمد.

6-1محددات الدراسة

تقتصر الدراسة على جميع الموظفين العاملين في مركز وزارة التعليم العالي من حملة درجة الدبلوم فما فوق، وبالعينة المستخدمة وبالمتغيرات التي تتضمنها الدراسة، والمقاسة بالطرق الإحصائية الواردة في أسلوب الدراسة. بالإضافة إلى الفترة الزمنية التي طبقت فيها هذه الدراسة وهي الفصل الثاني من العام الجامعي 2007 – 2008.

7-1 نموذج الدراسة



يبين نموذج الدراسة وجود متغيريين، هما: المتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة)، (عمليات إدارة المعرفة)، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وأن كل متغير يتضمن مجموعة من المتغيرات الفرعية. وتقوم فلسفة الأنموذج على حركية وجود علاقة مباشرة بين المتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة) ومتغيراته الفرعية من جهة، وبينها وبين متغير (عمليات إدارة المعرفة)، وبالنتيجة تأثير هذه العلاقة في المتغير التابع ومتغيراته الفرعية.

8-1التعريفات الإجرائية

من خلال اطلاع الباحثة على أدبيات إدارة المعرفة (أبو فارة ، 2004) و (عبود ، 2007) و (Zack, 1998) فانها عرفت المصطلحات التالية تعريفا اجرائيا :

إدارة المعرفة Knowledge Management: عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل نظمي مقصود وهـــادف. وهي عملية إدارة المعرفة المنظمية من اجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية من خلال استغلال المعرفة لحل مشكلة او معالجة موقف.

تشخيص المعرفة Knowledge Identification : عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من المعرفة فعلا مقارنة بما يجب على المؤسسة معرفته من خلال حصر موجودات المعرفة ، وهي ما يسمى عملية رسم خريطة المعرفة. وتقاس من خلال وجود المخططات والرسوم الدلالية إضافة إلى عملية المقارنة المرجعية والإستناد إلى النشرات الداخلية.

توليد المعرفة Knowledge Generating: عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة، وكذلك تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة. وتم قياسها من خلال معرفة أليات تشكيل فرق التعلم وورش العمل داخل الوزارة.

خزن المعرفة Knowledge Storage: الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة في قاعدة المعرفة التنظيمية ومستودعات المعرفة. وتقاس من خلال مدى توفر قواعد بيانات وأنظمة معلومات لخزن المعرفة.

توزيع المعرفة Knowledge Distribution: نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهامهم الجوهرية. وتقاس من خلال وجود أجهزة حاسوب ودورات تدريبية وتقنيات أصحاب الخبرة.

تطبيق المعرفة Knowledge Application: الممارسة والاستخدام والاستفادة منها في الواقع العملي ، وبحيث يتم تجسيدها في العمل اليومي لكل وظيفة من الوظائف. وتقاس من خلال المبادرات والبرامج المعتمدة إضافة للمقاييس والمؤشرات للتحقق من مستويات تطبيق المعرفة.

الإحتياجات المعرفية Knowledge Needs: مجموعة الموارد المترابطة والمتفاعلة التي تعمل معا وهي الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات والبيانات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب. وتقاس من خلال توفر البيانات وأنظمة المعلومات والمعرفة الصريحة والضمنية وتوفر البنية التحتية والتكنولوجية إضافة لتوفر رأس المال الفكري والبشري.

الوعي والإلتزام المعرفي Knowledge Realize & Commitment: المعرفة بأساليب واستراتيجيات إدارة المعلومات والمعرفة وأليات ربط المعلومات والمعرفة. ويقاس من خلال وجود آلية للتخطيط والتنفيذ لعمليات الوزارة إضافة إلى نشر وتعميم المعرفة والمحافظة على سلامة وأمن المعلومات.

الإتصالات الداخلية والخارجية Internal & External Communication: استراتيجية تبين خطط المؤسسة الرامية الى نقل المعرفة وتداولها داخل المؤسسة وخارجها بهدف زيادة وعى الموظفين والتعاون فيما بينهم. تم قياسها من خلال توفر وسائل الإتصال الداخلية والخارجية وتنوعها.

الأداء المؤسسي Organizational Performance: النتائج المتحققة من تفاعل نشاطات وزارة التعليم العالي ومواردها، ويتمثل بإمكانية الوزارة في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بنتائج مؤسسية جيدة. وتم قياسه من خلال الإعتماد على محاور بطاقة التقييم المتوازن للأداء ثلاثية المنظورات المتعلقة برضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية.

رضا العاملين employees Satisfaction: النتائج النهائية التي تحدد مدى رضا العاملين مع المنظمة عن أداء المنظمة

التعلم والنمو المؤسسي Organizational Learning & Growth: تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة لنمو وتحسين طويل الأجل.

كفاءة العمليات الداخلية Internal Process Efficiency: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة إحتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين.

الفصل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المقدمة
2-2 إدارة المعرفة وعملياتها
3-2 متطلبات إدارة المعرفة
4-2 معيار المعرفة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
5-2 الأداء المؤسسي
6-2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية

2-6-1 الدراسات العربية

2-6-2 الدراسات الأجنبية

7-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1-2 المقدمة

يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريباً بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومـــة الإقتـــصاد والإدارة وتستدعى تغييراً أساسيا فى الاستراتيجيات التنظيمية. وتتمثل أهم هذه القوى فى تيـــار العولمة، والدرجة العالية من التعقيد، التكنولوجيا الجديدة، زيادة حدة المنافسة،والتغير فى مطالب العملاء والتغير فى الهياكل الاقتصادية والسياسية. وتنعكس هذه القوى على المنظمـــات بكافـــة أشكالها وضرورة أن تكون سريعة التكيف والاستجابة والأخذ بزمام المبادرة حتى تـــستطيع أن تحافظ على استمراريتها .وقد واكب ذلك ظهور العديد من المداخل التى تسعى لتطوير وتحسين ا لأداء الإدارى مثل: إعادة الهندسة، إعادة الاختراع، إدارة الجودة الشاملة وغيرها، كما ظهـــرت عدة استراتيجيات كاستراتيجية تقليص الحجم (**Downsizing**) التي كانت شـــائعة خـــلال عقـــد الثمانينيات تحت ضغط الرغبة فى تخفيض النفقات الثابتة وزيادة الأرباح (الكبيسي،**2002**) .

لقد شهدت السنوات الخمس الأخيرة مناقشات مكثفة حول إدارة المعرفة وأهميتها، وحفلت الأدبيات بجسد متنام من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية في حقول معرفيـــة عديـــدة كالإقتصاد والإجتماع وعلوم الحاسب الآلي، كما ساهم علماء الإدارة بجهد بـــارز فـــي هـــذا المجال. وحفلت شبكة المعلومات الدولية بمواقع لا حصر لها تهتم بـــإدارة المعرفـــة، كمـــا ظهرت دوريات متخصصة في نفس المجال وحتى أن بعضها يحمل نفس التسمية. حيث بين (**Wiig,1997:7-9**) أن كثرة التعريفات والرؤى المختلفة وإدارتها تعكس حقيقـــة أن المهتمـــين

بإدارة المعرفة ينتمون إلى حقول دراسية متباينة مثل علم النفس،الإدارة، الإجتماع، والإقتصاد وغيرها، وهذا يعنى أن إدارة المعرفة هي حقل بينى متعـــدد الأصـــول **(Multidisciplinary)**. ومن خلال مراجعة الأدبيات يُلاحظ أن هناك حاجة لتوضيح أفضل لمفهـــوم إدارة المعرفـــة، فمن السهل ملاحظة أن هذا المفهوم تم تناوله تحت مسميات وعناوين مختلفة كما أن حدودها تتسم بالغموض والتشويش، وما يؤكد ذلك إختلاط مفهوم إدارة المعرفة بمفاهيم أخرى مثـــل رأس المال الفكـــري **(Intellectual Capital)** والـــذكاء التنافـــسي **(Competitive Intelligence)**، وتكنولوجيا المعلومات **(Information Technology)**. وحيث أن ادارة المعرفة حقـــل معرفـــي متطور يهتم أساساً بالافراد وليس بالتكنولوجيا، فادارة المعرفة تدور حول المعرفة المتجمعـــة لديها مع القابليات الفكرية لجميع العاملين من اجل تحقيق اهداف تنظيمية محددة. فـــإن هـــذا يتطلب التركيز على المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الإقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة تكفل النجاح طويل الاجل.

من هنا، أدركت العديد من المنظمات والمؤسسات العالمية والحكومات في الدول المتقدمة مدى أهمية المعرفة والإستثمار فيها وإدارتها بعد أن تأكد لها أن المعرفة هي الثروة الحقيقية، وأنها التي تمثل رأس المال المعرفي الذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المـــستدامة، وأن المعرفة هي في الحقيقة قوة كبيرة تمتلكها المنظمة، حيث أشارت الإحصاءات إلى أن الإنفاق العالمي على إدارة المعرفة قد إرتفع من **(2)** مليار دولار في عام **1999** إلى **(12)** مليار عام **2003** (صيام، **2004: 6)**. إن هذه المؤشرات وغيرها تؤكد على ضـــرورة التركيـــز علـــى

المعرفة وكيفية إدارتها وإستثمارها بالشكل الصحيح سواء كان ذلك في المؤسسات العامـــة او الخاصة، لكي تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية في ظل بيئـــة مليئـــة بالمتغيرات المتسارعة من جميع الجوانب، وقدرة المؤسسات علـــى تطبيـــق إدارة المعرفـــة وبرامجها من خلال دراسة مدى إستعداد العناصر الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات وتتمثل بالموارد البشرية والتكنولوجيا وعمليـــات إدارة المعرفـــة ومـــدى قـــدرة المؤسسات على دمج المعرفة المتاحة بالانشطة والعمليات الإدارية المختلفة.

2-2 إدارة المعرفة وعملياتها

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم ننطلق من تأكيد **(Stronmgulst & Samoff, 2000:324)** على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسين أو كلاهما. **المدخل الأول،** يشير إلى التجارب النظامية وإختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الإتجاهات شيوعاً في العلوم الإجتماعية والإقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد إستقلاليتها. أما **المدخل الثاني،** فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي يبرز التداخل بين القوى الإجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وبالحقيقة أن علم الإدارة يركز على المدخل الأول.

فالمعرفة هي حقل فلسفي قديم متجدد، وهي ناتج نشاط وأعمال العقل البشري (أبو فارة،**2004: 12)**، فمنذ المراحل الأولى لتكون الوعى والإدراك، بدأ الإنسان يسعى لمعرفة ما

يحيط به من ظواهر طبيعية وكونية، وكانت حاجته إلى المعرفة تمليها ضرورات الحفاظ على بقائه وتذليل مصاعب البيئة والتغلب على تحدياتها المختلفة.

ومن هنا، حاول الفلاسفة والكتاب والباحثين على حد سواء وضع مفهوم محدد للمعرفة، ولكن لم يستطيع أحد إعطاء تعريف شامل لها، إلا أن هناك شبه إتفاق على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين وأنها الثروة الحقيقية بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات (السلمي،**2002: 204**). وضمن التوجهات الإدارية، هناك تباين في وجهات نظر المختصين والكتاب في تحديد المفهوم الدقيق والمعنى الشامل لكلمة "المعرفة"، وذلك بسبب التباين في مجال الإختصاص ومجال الإهتمام. فقد عرفها (**Nonaka**) بأنها "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية". ووردت بأنها "أفكار مبرهنة أو غير مبرهنة، نظم فكرية ومنطقية، معتقدات، مواقف، عادات عقلية أو سلوكية" (**Alavi & Leidner, 2001**).

ومن خلال مراجعة الباحثة لأدبيات الموضوع لمست أن هناك اتجاهات ومداخل متعددة تناول الباحثون مفهوم المعرفة وفقها:

1. فقد وصفت المعرفة بأنها احد موجودات المنظمة، حيث تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة – كيف (**Know-How**)، معرفة – لماذا (**Know-Why**)، وأعتبرتها إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية. وأعتبرها (**Bateman & Zeithmal, 1990:89**) وأعتبرها (**Endres,1997:161**) على أنها

الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات. وبالاتجاه نفسه وصفت المعرفة الكامنة في عقول البشر بأنها موجودات معرفية (**Knowledge Assets**).

2. أما الاتجاه الثاني فقد ركز على مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لإيجاد الثروة من خلال التطبيق (**Daveboirt & Prusak, 1998 : 2**) و (**Stewart , 1999 :57**).

3. أما الإتجاه الثالث فقد تناول مفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد (**Aaker & Day,1990 :3**) وبهذا الاتجاه شُدد على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل والعمل تطبيقا لها. وقصد بها بالقدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لاتكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية (مصطفى، **1998: 4**). وأشير إلى أن المعرفة هي المعلومات زائداً العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات. وهي تعني ما يحتاج الأفراد معرفته للقيام بأعمالهم.

4. ونظر الإتجاه الرابع إلى المعرفة على أنها قوة، منطلقاً من رؤى الفيلسوف الفرنسي **Francis Bacon** (الكبيسي،**2001**).

5. وحدد الإتجاه الخامس مفهوم المعرفة من منظور اجتماعي عبر تفاعل أكثر من عنصر واحد، حيث شبه (**Darling,1996:1**) المعرفة بالأسس الاجتماعية للدولة وعرفها "بأنها عبارة

عن موجودات غير منظورة للمنظمة مثل الأسس الاجتماعية للدولة وأنهـا تـشمل الخبـرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمنظمـة". فقـد أشـار (**Mc Dermott, 1998:4**) إلى أن المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عنـد اسـتخدام المعلومـات والخبرة في التفكير، وما نحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما وما نتذكره عـن طريـق التفكير.

6. وأخيراً، هناك من تناول مفهوم المعرفة من منظور ثنائي، وهو الأرجح عند البحث عن المفهوم الشامل للمعرفة، لان عمليات المعرفة واستراتجياتها ومداخلها ومصادرها لم ينظـر إليها من منظور شامل، فقد تناول (**Nonake & Takeuchi, 1995:59**) توليد المعرفة من زاويـة التفاعل بين نوعين من المعرفة، هما، المعرفة الضمنية **Tacit Knowledge** والمعرفة الظـاهرة **Explicit Knowledge**. وقد ميز (**Daft, 2001:259**) بينهما وأعطى لكل منهما مفهوما مختلفـاً، فعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتهـا ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع معين **Knowing About**. أما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمـد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعـادة مـا يـصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ماله صلة بمعرفـة ــ كيـف (**Know-How**). أمـا (**Herschel,2000: 41-42**) فقد وصف المعرفة الظاهرة بأنها المعرفة التي يمكن التعبير عنهـا رسميا باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة ونجدها بصيغة مواصفات

منتج وبراءات الاختراع ومخططات، أما المعرفة الضمنية فهي غير مرمزة وصعبة الانتشار ويصعب لفظها لان التعبير عنها يتم عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها من خلاله.

إن تزايد الإدراك بأهمية المعرفة أثار فضول عدد من الباحثين لدراستها محاولين التأطير الفكري لها معتمدين مداخل واستراتيجيات ونماذج وعمليات لإدارتها، وأدركت أغلب المنظمات أن القابلية على إدارة المعرفة هي الخاصية التي ستؤكد عليها تلك المنظمات الآن ومستقبلاً. وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون تطبيق الإدارة لها ليست ذات نفع، فالمعرفة هي غالبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها و توليدها من جديد وخزنها وتوزيعها ومن ثم إستعمالها بالتطبيق وإعادة إستعمالها مرات عدة، فضلاً عن حاجتها إلى التمثيل بصورة منطقية لإظهار ما تحويه من دلالات، وهنا ياتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج الملائمة للكشف عن تلك المعرفة.

لقد مرت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكرياً بمراحل عدة، فمن الناحية النظرية كانت المشكلة قائمة، وتناولها الكثير من الباحثين ومنذ الثلاثينات من القرن الماضي، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات (الخفاجي، **1996: 7**). وأشار إلى أن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود ولكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين. والحداثة في موضوع إدارة

المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، ذلك لأنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة وتحديداً بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.

ذكر **(Wigg,2000:27)** أن الإهتمام الواضح والكبير بالمعرفة وظهور مصطلح إدارة المعرفة خلال الثمانينات والتسعينات من القرن المنصرم لم يشكل صدمة ومفاجأة للمنظمات، فعلى الرغم من أن الكثير من إدارات المنظمات كانت لا تولى المعرفة الإهتمام المطلوب، غير أن هذا الموضوع ــ إدارة المعرفة ــ قد مر بتطور طبيعي تدريجي إلى أن وصل إلى صورته الحالية والتي لم تكتمل بعد.

وحدد **(Prusak,2001:13)** أبرز الأسباب التي أدت إلى هذا التطور المعرفي وتزايد الإهتمام بإدارة المعرفة، والمتمثلة بما يلي :

1. التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.
2. التطور الهائل في تكنولوجيا الإتصالات وتراسل المعلومات خاصة بعد إكتشاف الشبكة العالمية ــ الإنترنت ــ والإتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.
3. الإنفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

وحدد (عبد الستار، **2004: 10-13**) التطور التاريخي لإدارة المعرفة بعدد من المراحل.

- مرحلة العصور البدائية **Nomadic Age**: وكان عنصرها الأساس هو الصيد، وأرتكز الإنسان في هذه المرحلة على الجهد الجسدي، وضمور في الجانب المعرفي. وقد إمتدت هذه المرحلة آلأف السنين، ولم تشهد أي نوع من الحضارة البشرية وكان معظم إهتمام الإنسان في هذه المرحلة منصباً على البقاء في توفير الحاجات الأساسية من مأكل ومشرب.

- مرحلة العصر الزراعي (البقاء) **Agrarian Age**: وتميزت بالتركيز على الجهد الجسدي أيضاً مع إستغلال بسيط للمعرفة تمثل بترويض الحيوانات، وإبتكار الأدوات الزراعية، والتعرف على أنواع النباتات، وتميزت المعرفة بالبطء الشديد.

- مرحلة العصر التجاري **Mercantile Age**: شهدت هذه المرحلة نمواً للعمل المعرفي، وذلك لحاجة التجار إلى معرفة الأسواق، طرق المواصلات، مراكز إنتاج السلع التجارية. وقد تميزت هذه المرحلة بظهور بعض الحرف والصناعات اليدوية، وتزايدت حجم التجمعات السكانية، وبرز الإهتمام بالعلم والبحث عن مصادره، ولكن الوسائل والطرق التي كانت مستخدمة في التعلم والحصول على المعرفة تميزت بالندرة وإرتفاع التكلفة، ولذلك فقد كانت هذه الأنشطة مقتصرة على فئة محدودة من الناس، وبقى تداول المعرفة والحصول عليها ونشرها من المعضلات المستعصية التي تواجه الباحثين في تلك المرحلة.

- مرحلة العصر الصناعي **Industrialized Age**: وجاءت هذه المرحلة بعد الثورة الصناعية في أوروبا في القرن السابع عشر وما تلاه، حيث ركزت على الإنتاج الكبير، وهنا نجد أن العمل المعرفي بدأ بالإتساع على حساب العمل الجسدي حيث بدأت تنشط عمليات الإبداع والتطوير والإبتكار والتخصص والتدريب والأتمتة...إلخ. وتزايدت التجمعات السكانية في المناطق التي تكثر فيها الصناعات، وأصبح تبادل المعرفة وإنتشارها يسير بخطى متسارعة نتيجة إختراع بعض الالآت والمعدات التي ساعدت في ذلك مثل إختراع الآلة الكاتبة، وإختراع التلغراف، ومع تزايد الإهتمام بالإنتاج الكبير فقد تقدم العلم بسرعة وأبدع العلماء والباحثين في الإختراعات والإبداعات العلمية.

- مرحلة المعلومات والمعرفة **Information & Knowledge Age**: وهي المرحلة الحالية حيث تشهد إتساع في دور العمل المعرفي على حساب العمل الجسدي، فقد أشارت الدراسات إلى أن **90**% من المعارف وليدة القرن العشرين، واكثر من **70**% من هذه المعارف ظهرت في النصف الثاني من القرن نفسه (الدوري والعزاوي،**2004**: **3**). وتطورت وسائل نقل وتحليل وحفظ وإسترجاع المعرفة، وتحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة وبروز ما يسمى بإقتصاد المعرفة، حيث سادت مفاهيم إدارة المعرفة، والمعلوماتية، ونظم المعلومات الإدارية، والإدارة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، ورأس المال المعرفي، والمنافسة المعرفية، وسلاح المعرفة...إلخ.

وتتباين وتتنوع مصادر المعرفة، وتصنف بشكل عام إلى مصادر خارجية وأخرى داخلية تتمثل في خبرات المنظمة، وقدراتها على الاستفادة من تعلّم الأفراد والجماعات، واستراتيجياتها وعملياتها وتقنياتها، بينما تمثل البيئة المصدر الخارجي للمعرفة والمعلومات. فقد قدم **(Boisot,1997)** تصنيفاً للمعرفة يميز فيه بين أربعة أنماط إستناداً إلى مدى تصنيف المعرفة ودرجة إنتشارها، أي ان المعرفة قد تكون مصنفة أو غير مصنفة، كما انها قد تكون منتشرة أو غير منتشرة. حيث أن المعرفة المصنفة تشير إلى الإعداد المسبق والجاهزية للتداول مثل الخبرة. أما مصطلح الإنتشار فيشير إلى أن المعرفة يمكن التشارك فيها أو ان يتقاسمها الآخرون، فيما يشير مصطلح غير منتشرة إلى أن المعرفة ليست معدة لأن يتقاسمها الآخرون. وهذه التصنيفات، هي:

1. المعرفة الخاصة **Propriety knowledge**، وفيه تكون المعرفة مصنفة وغير منتشرة، أي أن المعرفة تكون جاهزة ومعدة للتداول، ولكن قابليتها للإنتشار تكون فى نطاق ضيق وطبقًا لمدى الحاجة إليها فى إطار سياسات المنظمة.
2. المعرفة الشخصية **Personal knowledge**، وفيه تكون المعرفة غير مصنفة وغير منتشرة، مثل الإدراك، البصيرة، الخبرات ... إلخ.
3. المعرفة العامة **Public knowledge**، وتكون فيه المعرفة مصنفة ومنتشرة، مثل الصحف، الكتب، والكتيبات ... إلخ.

4. المفهوم العام **Common knowledge**، وتكون فيه المعرفة منتشرة وغير مصنفة، مثل هذه المعرفة يتم تكوينها ببطء من خلال عملية التنشئة والتواصل الإجتماعي.

وإستناداً إلى أعمال **(Polanyi)** قدم كل من **Nonaka and Takeuchi** تصنيفاً للمعرفة ميزا فيه بين نوعين من المعرفة هما **(Nonaka,1995:21-23)**:

1. المعرفة الصريحة **Explicit knowledge**، ويتميز هذا النوع من المعرفة بأنه مقنن ومحدد المحتوى وله مظاهر خارجية ويمكن التعبير عنه بوسائل متعددة سواء بالكتابة أو الرسم أو التحدث وما إلى ذلك، وتتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تحويلها ونقلها.
2. المعرفة الضمنية **Tacit knowledge**، توجد فى العقل البشري والسلوك وتشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، ومن ثم فإنها شخصية، ويصعب توثيقها أو تقنينها، وتتضمن عناصر إدراكية **Cognitive** وعناصر فنية **Technical** . وتعمل العناصر الإداركية من خلال النماذج العقلية التي من شأنها مساعدة الفرد فى التعرف على ما يدور حوله أما العناصر الفنية فتتضمن معرفة كيفية الربط بالممارسات والمهارات ونظرًا لأن المعرفة الضمنية هي معرفة خفية وتعتمد على الخبرة فإنه من الصعب تحويلها من خلال الأجهزة الإلكترونية، بل يمكن نقلها من خلال التفاعل الإجتماعي.

وأرتكز **(Spender,1996:70-73)** على أفكار **Bernard** في نظرته للمنظمة كنظام إجتماعي يقوم على التعاون بين الفرد والمنظمة وإلى أفكار**Nonaka and Takeuchi** فى

التمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، فنظر إلى المعرفة من منظور اجتماعي مشيرًا إلى أنها حصيلة التفاعل بين الفرد والمجتمع، وميز بين أربعة أشكال للمعرفة هي:

1. المعرفة الواعية **Conscious knowledge**، وهي معرفة فردية وصريحة مثل الحقائق، والمفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن أن يكتشفها الفرد أو يتعلمها.
2. المعرفة الموضوعية **Objective knowledge**، وهي معرفة تتقاسمها الجماعة وتتسم بكونها معرفة، صريحة مثل جسد من المعرفة المهنية المشتركة.
3. المعرفة الآلية **Automatic knowledge**، وهي معرفة يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات، وتتميز بكونها معرفة ضمنية . وتتمثل فى المهارات الفنية والمواهب والآراء عن البشر.
4. المعرفة الجماعية **Collective knowledge**، وهي المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة.

وهناك تقسيمات أخرى للمعرفة تتداولها أدبيات الموضوع منها تقسيمها إلى **(Zack,1998:133-134)** :

1. إدارة المعرفة الجوهرية **Core knowledge Management**، وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة، مثل العمليات الصناعية والإجراءات والأساليب الصناعة معينه.

2. إدارة المعرفة المتقدمة **Advanced knowledge Management**، وهي ميزة معرفية إضافية تتميز بها شركة، مؤسسة على منافسيها وبما يمنحها مركزا تنافسيا متفوقا.

3. إدارة المعرفة الإبتكارية **Innovation knowledge Management**، وهي المعرفة التي تمكن الشركة من قيادة قطاعها الصناعي بما تنفرد به من معرفة على منافسيها ضمن ذلك القطاع ومن أمثلة ذلك ابتكار الأساليب الجديدة في مجال حسابات التكلفة أو التسعير.

وقد تطرق عدد من الباحثين إلى جملة من المداخل لدراسة إدارة المعرفة أو تصميمها أو تنفيذها، ويمكن التمييز فى هذا الإطار بين أربعة مداخل، **الأول هو**، مدخل اقتصادي يعتبر إدارة المعرفة مرادفًا لرأس المال الفكرى أو اعتبارها أحد عناصره. وينطلق المـــدخل **الثـاني** من كون المعرفة بنيانًا إجتماعياً . وينظر المدخل **الثالث** إلى المعرفة كشيء **an object** يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات. أما المدخل **الرابع** فهو مدخل أدارى يركز على إدارة المعرفة باعتبارها عمليات **Process**، وفيما يلي توضيح لهذه المداخل:

المدخل الإقتصادي:

وينطلق من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل، وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساسًا حول كيف نعرف **Know-How** ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري **Intellectual Capital**. حيث أن رأس المال الفكري هو النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكتيكات إدارة رأس المال **(Brooking,1997:364)**. وبنفس السياق يشير **(Drucker,1995:55-61)** إلى

أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة هي التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة **Intangible Assets** والتي لا تظهر فى الميزانية والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والإستخدام الابتكاري للأصول.

وقد إقترح (**Roos,et..al,1996:4**) أنه يمكن تتبع رأس المال الفكري فى اتجاهين **الأول:** الاستراتيجي ويكون التركيز فيه على دراسة تكوين واستخدام المعرفة والعلاقة بينهما وبين نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وأما الاتجاه **الثاني** فهو القياس ويركز على الحاجة إلى تطوير نظم جديدة للمعلومات وقياس البيانات غير المالية جنبًا إلى جنب مع البيانات المالية التقليدية أي أن المدخل الاقتصادي يقوم على التعامل مع المعرفة على نحو مشابه للأصول الأخرى ويؤكد على كيفية قياس عناصرها مفترضا أنه يمكن التحكم فيها.

المدخل الإجتماعي:

ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة أي إنها عملية التعلم في إطار اجتماعي ومن ثم ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركزعلى تدقيق المعرفة، حيث أُشير إلى المعرفة بانها توليد المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها، ومن ثم فإن هذا المدخل يفترض تعريفا واسعا للمعرفة وينظر إليها من ناحية الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدودا في مدخلات ولكنه يتضمن أيضا البناء الاجتماعي للمعرفة وان المعرفة التي يتم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضا

من خلال عملية تبادل اجتماعي ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة .(Jennifer,2000:11)

ويتشابه هذا المدخل إلى حد كبير مع مفهوم التعلم التنظيمي على أساس أن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة التنظيمية هو تخزين وتكوين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين ربوع المنظمة أي ان السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة. أما إدارة المعرفة فإنها تهتم بتخزين وتوزيع الأصول المعرفية الحالية والتشارك فيها، كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة وان ثمة تفاعل متبادل بين العلم التنظيمي وادارة المعرفة **(Ganesh,2001:68-75)**.

مدخل تكنولوجيا المعلومات :

ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها، لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها ويتم ذلك باستخدام وسائط التكنولوجيا المتعددة: مثل البريد الإلكتروني ونظم دعم القرار ومؤتمرات الفيديو والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار وتحسين العمل الجماعي بين المتخصصين المنتشرين جغرافيا. وكذلك التكنولوجيا المعتمدة على الوعى الجماعي**group-ware**حيث تعرف هذه التقنية باسم الشبكات، وتسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر

المعرفة بصرف النظر عن اعتبارات المكان والزمان مثل الشبكة الدولية **internet** والشبكة المحلية **(Gomoloski,1997:6)**.

المدخل الإداري :

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية، باعتبارها تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق اكبر قدر من الفعالية التنظيمية، ويتضح ذلك من التعريفات المتعددة الواردة في إطار هذا المدخل بأنها "عملية إيداع أو اكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء المؤسسي **(Boisot,1997)**. ويرى **(Mayo,1998:36)** بأنها "عملية إيداع وتخزين المعرفة والاستفادة منها للقيام بالأنشطة التنظيمية على أساس المعرفة الموجودة أصلاً والعمل على تطويرها مستقبلا.

ومهما تعددت مداخل إدارة المعرفة، فيتبين أن الهدف الأساسي لهذه المداخل الـسعى إلى تقديم حلول للإدارة من خلال إستثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.

وبناءاً على المفاهيم المتعددة والمداخل المختلفة للمعرفة فقد حاول عدد من الباحثين تقديم نماذج لإدارة المعرفة من وجهة نظر كل منهم، ونذكر منها:

1. أنموذج البنك الكندي التجاري **Canadian Imperial Bank of Commerce** لإدارة المعرفـة والذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية **Knowledge Culture** ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه

المعرفة في خدمة العملاء. ويتكون هذا الأنموذج من أربعة عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة وهي (**Darling,1996:61-66**):

- التعلم الفردي،حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
- تعلم الفريق، تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
- تعلم المنظمة، عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- تعلم العميل، فقد أدرك المصرف أن العميل بحاجة إلى المعرفة وخاصةً المتعلقة بالعمل المصرفي.

2. أنموذج (**Eisenbrook,1996:5-7**) لإدارة المعرفة والذي يتكون من أربع خطوات وهي:

- توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية وكيف تتطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة.
- تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل عمل متقدمة تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي **Organizational Learning**.
- بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤيا معرفة المنظمة وبين أدائها الحالي.
- تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود، وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.

3. أنموذج (Bordereau & Coullard,1999:30-31) لإدارة المعرفة والذي يتضمن ثماني خطوات لتنفيذ إدارة المعرفة، هي:

- تهيئة الفريق **Preparing the team**، وتشمل تعيين الإدارة وتهيئة مجموعة مشروع إدارة المعرفة وتطوير بيئة داخلية للمشاركة بالمعرفة والتعلم التنظيمي.
- فهم غايات الأعمال والرؤيا والإستراتيجية والبيئة **Understanding business goals, vision strategy and environment** وتشمل تحديد مجالات المعرفة وفهم كيفية الحصول عليها وتطويرها والمحافظة عليها ونشرها واعادة استخدامها.
- تحديد عمليات الأعمال **Defining business processes**، وتشمل تحديد المعرفة الجوهرية والمعرفة المطلوبة لعمليات الأعمال وتصميم معالجة المعلومات واسناد العمليات.
- تحديد التطبيقات ومتطلبات الاستخدام **Defining application and user requiremaents**، والتي تعني تكامل مفاهيم المعرفة في تصميم التطبيقات، وتشخيص اختلاف المستخدمين وتحديد التطبيقات لمعالجة المعرفة والمشاركة بها.
- تصميم البنية المعرفية والبيانات **Designing Knowledge and data architecture**، وتشمل تطوير أنموذج المعرفة المحدد للأعمال والأشكال المختلفة التي قد تتبناها وتحويل هيكل البيانات إلى هيكل للمعرفة.

- تصميم البنية الفنيـــة **Designing technical architecture**، ويـــشمل تحديـــد المبـــادئ والمعايير للتقييم وتحديد معايير جديدة لمعالجة المعرفة.
- النماذج الاولية والتنفيذ **Prototyping and implementing**، وضع المشاريع المرحليـــة والاساسية لتسهيل التعلم وتهيئة الدعم والاسناد التنظيمي.
- التعلم والتحسين **Lerning and improving**، وتشمل تطوير التقييم النظامي وقيمة الجهد واستنباط الدروس من الخبرة المكتسبة وتحسين المداخل والعمليات والادوات وتعـــديل السياسات والهياكل التنظيمية والقواعد والاراء.

4. أنموذج **(Blumentritt & Johnston , 1999:287-300)** لإدارة المعلومات ــ المعرفة والذي يبدأ بتأسيس توازن المعلومات والمعرفة ثم تنفيذ التحسينات على تقنية المعلومـــات، وتهيئـــة كادر التنفيذ والآليات المعتمدة لدعم إدارة المعرفة، ودراسة التفاعل بين المعرفة والمعلومات واليات تحسين عمليات التحول من المعلومات إلى المعرفة ومن المعرفة إلـــى المعلومـــات، والمحاقظة على المعرفة الجوهرية.ويركز هذا النموذج على تصنيف المعرفة إلـــى معرفـــة مرمزة، ومعرفة عامة وهي المعرفة القياسية، والمعرفة الاجتماعية (المعرفـــة البنشخـــصية والثقافية) والمعرفة المجسدة وهي الخبرة والمهارة. ويفترض هذا النموذج ان نقل المعرفـــة وتوزيعها والمشاركة فيها يتطلب تحويلها إلى معلومات اولا وان ابتكار المعرفة يحدث فـــي مجال واسع من العمليات كلها وتتضمن تداخل المعلومات مع الذكاء.

5. أنموذج (Duffy ,2000:64-67) لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل (1) منطلقاً مــن ان المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشــتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفــة وعمليــات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنطقة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما، ودعم وإسناد الأعمــال وتوليــد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الــدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. وبموجب هذا الأنموذج فان عمليــة الحــصول على المعرفة تشمل (الأسر والشراء والتوليد)، وان عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم)، وان عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصــول)، وان عمليــة التوزيــع تــشمل (المشاركة والنقل)، وان عملية الادامة تشمل التنقيح والنمو والتغذية).

شكل (1): عمليات إدارة المعرفة

Source: Duffy, Jan, "Knowledge Management: To Be or Not to Be?", Information Management Journal, January, 2000:67.

وقد تناولت أغلب المداخل والمفاهيم ادارة المعرفة على أنها عملية، كما أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تعنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، وبهذا أشير إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة. إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها. وكما يلي (الكبيسي، **2005: 57-79**):

1. تشخيص المعرفة

هي التي تشير إلى وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة ما نوع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص. فقد أشار (**Alvesson, 1993**) أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل أن الغامض يتمثل في الدورالذي

تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتعتمد عملية التشخيص على إستخدام آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول العديدة وقد تكون عملية ذات مراحل متعددة.

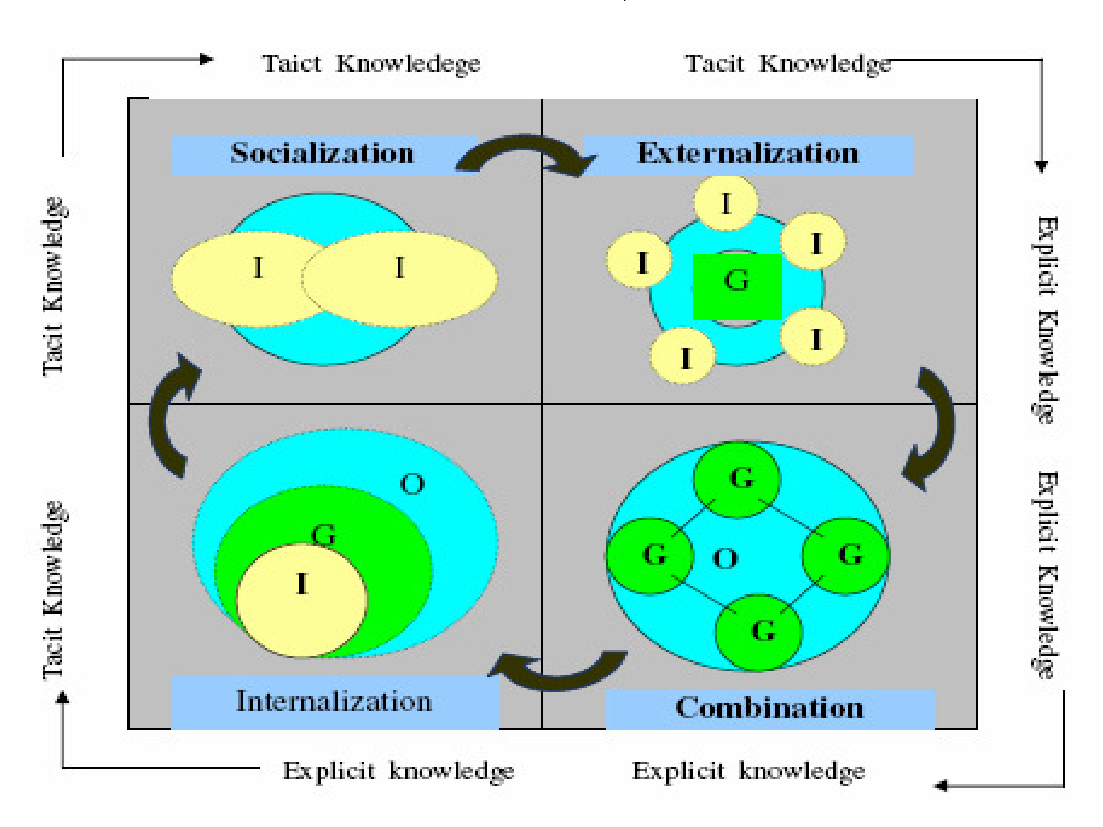
2. توليد المعرفة

إن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية ومستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مجالات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة الفهم بأن المعرفة والابتكارعملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار يعود ليصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج **SECI** وبموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة والشكل **(2)** يوضح ذلك.

شكل (2)

دورة إدارة المعرفة **SECI**



Source: Nonaka, I. Konno, N. "The Concept of "Ba" Building A foundation For Knowledge Creation"., California Management Review, Spring 1998:40.

وفيما يلي توضيح مختصر للعملية :

- المعرفة المشتركة **Socialization**، وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.
- المعرفة الخارجية المجسدة **Externalization**، وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

- المعرفة التركيبية **Combination**، وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
- المعرفة الداخلية المدمجة **Internalization**، وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظمية ومبادرات استراتيجية.

3. خزن المعرفة

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ **Keeping** والإدامة **Maintenance** والبحث **Search** والوصول **Accessing** والاسترجاع **Retiring** ومكان التخزين **Warehousing**.

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد اللذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها. لأن هؤلاء يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

وطبقاً لـــ (**Heidig & Vorbeck,2000:119**) فإن هناك جملة أساليب لتوزيع المعرفة مثل فرق المشروع وشبكة المعلومات الداخلية والتدريب من قبل زملاء الخبـــرة القـــدامى ووكـــلاء

المعرفة. وأشار إلى أن خبراء إدارة المعرفة ذوي الخلفيـــة التعليميـــة يؤكـــدون علـــى أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين، أما الآخرون المهتمون في العلاقـــات المتبادلـــة بـــين الأشخاص فيروجون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل.

4. توزيع المعرفة

ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفءٍ فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

وأضاف **(Snowden, 2000:1)** أن العديد من الشركات الكبرى باتت تدرك القيمة الضمنية المتأتية من توزيع المعرفة، وتستخدم في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكنهم من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص أخرى معتمدة على قيم مرغوبة.

وبين **(Alavi & Leidner, 2001:1-29)** أن المنظمات تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوية، لكن الأخيرة لا تعطي ضمانة أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء.

5. تطبيق المعرفة

أن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، لذا تعد من أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال **Use** وإعادة الاستعمال **Reuse** الاستفادة **Utilization** إضافة إلى التطبيق.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، فقد أشار **(Burk,1999:27)** إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على تطبيق الجيد وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، ويؤكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب.

لقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها. أن تطبيق المعرفة من وجهة نظر **(Heidig & Vorbeck,2000:119)** يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها، الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبر الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

ومن المفترض أن توظف المعرفة في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

أن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ .

3-2 متطلبات إدارة المعرفة

يرى **(Von Krogh,1998)** أن متطلبات ادارة المعرفة تتضمن ما يلي:

- الشراكة (المشاركة) الأولية في المعرفة، الخبرات المهارات، الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المنظمة.
- تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة واعتماده أساسا لإيجاد الخدمة والمنتج الجديد.

- ضبط تلك المفاهيم وتعميقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق، الاتجاهات الاقتصادية، المقابلات البناءة، قواعد المقارنة واستراتيجية المؤسسة أو المنظمة.
- إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة أو المنظمة.
- الإرتفاع للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم ونماذج وغيرها وعرضها من خلال الشبكة الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة .

ويؤكد **(Duek,2001:885)** أن هناك ثلاثة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة، وهي:

1. متطلب التكنولوجيا **Technological**، ومن أمثلة هذا محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال إمتلاك تكنولوجيا المعرفة.
2. المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة **Organizational & Logistical**، حيث أن هذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا المتطلب بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية.

3. المتطلب الإجتماعي للمعرفة **Social**، ان هذا المتطلب يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

وبين (**Despres and Chauvel,2002:5**) إلى ان متطلبات إدارة المعرفة يمكن تمثيلها بالآتي:

1. تشارك الأفراد، حيث أن المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة يحقق للمنظمات مزايا تنافسية.
2. تكنولوجيا المعلومات، والتي يتم فيها التركيز على إدارة المعلومات بالإضافة إلى التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
3. الأصول الفكرية ورأس المال الفكري، وضمن هذا المتطلب يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة تكفل نجاحا طويل الأمد.
4. فاعلية المنظمة، ويتم هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية. هذا وقد تبنت الباحثة متطلبات ادارة المعرفة التي

وردت في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء المؤسسي والشفافية كاحد المعايير لتلك الجائزة .

2 ـ 3 معيار المعرفة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومى والشفافية

"إن التحديات التي نواجهها كبيرة والأهداف التي نسعى لتحقيقها، تحتاج إلى جهد كل واحد منا، وثمة مسؤولية خاصة على الشباب، من أبناء وبنات هذا الوطن، فهم الذين يبنون المستقبل الذي نريد، وهي مناسبة أدعوهم فيها، إلى العلم والمعرفة، ومواكبة روح العصر، واحترام قيمة العمل"

الخطاب الوطني والقومي الشامل الذي وجهه جلالة الملك عبد الله الثاني لشعبه وأمته **15** آب **2002**

يفحص هذا المعيار نظم إدارة المعرفة في المؤسسة واستراتيجياتها، كما يُقيِّم قدرة المؤسسة على :

- فهم متطلبات واحتياجات إدارة المعرفة.
- كيفية جمع المؤسسة للمعلومات الضرورية وتحليلها بغرض الاستفادة منها لتحقيق أهدافها.
- نشر الوعي وتعميم المعرفة وكيفية الحفاظ على سرية وأمن المعلومات.
- استخدام استراتيجية سليمة لإدارة وتحسين مصادر المعرفة.
- استخدام مصادر المعرفة المتوفرة لديها بطريقة فاعلة لتحقيق أهدافها.

- نشر وتعميم معلومات حديثة وملائمة (ذات صلة) مع الموظفين والجهات المعنية وغيرهم من المؤسسات الحكومية الأخرى.

المعيار الفرعي رقم (1): الاحتياجات المعرفية

يفحص المعيار الفرعي الأول قدرة المؤسسة على تحديد البيانات والمعلومات الأساسية وكيفية التعامل معها لتحويلها إلى معرفة، كما يقيم قدرتها على تحديد موجوداتها المعرفية والمخاطر المرتبطة بها، ومقدار الدرجة المخصصة له هي **(50)** علامة*. ويتضمن عدة عوامل:

العامل الأول: البيانات والمعلومات (**10**) علامات.

حيث إن قيام المؤسسة بتحديد البيانات والمعلومات اللازمة (ذات العلاقة) هي الخطوة الأساسية للحصول على المعرفة الضرورية لتمكين الموظفين من الاستفادة منها لتحقيق الأهداف والخطط المؤسسية. وهذا العامل يتضمن مجموعة من الأسئلة تتمثل بـــ:

1. كيف تقوم المؤسسة بتحديد البيانات اللازمة بهدف استخدامها وتحويلها إلى معلومات مفيدة؟
2. كيف تقوم المؤسسة بالاستفادة من هذه المعلومات وتحويلها إلى معرفة؟

العامل الثاني: المعرفة الضمنية والصريحة (**20**) علامة.

أي أن على المؤسسة أن تدرك قيمة الموجودات المعرفية لديها (الضمنية والصريحة) وتأثيرها على الأداء من حيث أهميتها النسبية، موقعها، وأية مخاطر محتملة، وذلك بهدف تطوير استراتيجية فاعلة لإدارة المعرفة. وهذا العامل يتضمن مجموعة من الأسئلة تتمثل بـــ:

1. صف المنهجية التي تتبعها المؤسسة لتحديد أماكن المعرفة الضمنية والصريحة لديها.
2. ما هي التهديدات الرئيسة للموجودات المعرفية لدى المؤسسة، بما في ذلك المعرفة المترسخة في أذهان الموظفين (الضمنية) والمعرفة الصريحة؟ وكيف تستطيع المؤسسة تخفيف هذه التهديدات بهدف حماية المعرفة؟

---

* تم تحديدها من قبل المشرفين على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

<u>العامل الثالث:</u> رفع الجاهزية (20) علامة.

تعتبر جاهزية المؤسسة من حيث البنية التحتية والموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لضمان فعالية إدارة المعرفة. وتشمل البنية التحتية توفر عدد ملائم من أجهزة الحاسوب داخل المؤسسة، وأنظمة أرشفة لضمان وصول الموظفين والمعنيين إلى المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب. وهذا العامل يتضمن مجموعة من الأسئلة تتمثل بـــ:

1. ما مدى الجاهزية الالكترونية في المؤسسة من حيث البنية التحتية والموارد البشرية؟
2. ما مدى استخدام المؤسسة لمبادرة الحكومة الإلكترونية، وكيف يحسن ذلك من قدرة المؤسسة على خدمة متلقي الخدمة؟
3. هل تضع المؤسسة خطط واستراتيجيات لرفع جاهزيتها؟

إن عملية رفع جاهزية المؤسسة لتبني مبادرة الحكومة الالكترونية هي إحدى العوامل التي تساهم في نقل المعرفة داخلياً وخارجياً لمتلقي الخدمة.

المعيار الفرعي رقم (2): الوعي والإلتزام

والذي يبين أن نظام إدارة المعرفة ولكي يؤدي دوره بشكل فاعل، فإن على الموظفين في كافة المستويات الإدارية أن يدركوا أهمية إدارة المعرفة، وأن يعملوا على استخدام نظام إدارة المعرفة الموجود في المؤسسة. وينبغي على الإدارة العليا أن تلتزم باستخدامه، كما يجب أن تشجع السلوك المؤسسي الذي يدعم ويعزز أهداف وفوائد إدارة المعرفة. ومقدار الدرجة المخصصة له هي **(30)** علامة. ويتضمن عدة عوامل:

<u>العامل الأول:</u> التخطيط والتنفيذ (10) علامات.

حيث أن التخطيط الصحيح لإدارة المعلومات والمعرفة من شأنه الإسهام بشكل فاعل في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الخاصة بإدارة المعرفة وأهدافها المؤسسية. كما وتساعد عملية التخطيط لإدارة المعرفة على ضمان حسن تنفيذها واتخاذ قرارات تبنى على معلومات واضحة وحقيقية. وهذا العامل يتضمن مجموعة من الأسئلة تتمثل بـــ:

1. هل توجد لدى المؤسسة استراتيجية لإدارة المعلومات والمعرفة؟ وكيف يتم ربط هذه المعلومات والمعرفة لتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة؟
2. كيف تضمن المؤسسة أن عملية اتخاذ القرارات تبنى على معلومات واضحة، موثقة وحقيقية؟

<u>العامل الثاني:</u> نشر وتعميم المعرفة (10) علامات.

حيث إن تطوير أنظمة سهلة الاستخدام للحصول على الأنماط المختلفة للمعرفة وتوفيرها على نطاق واسع وإتاحة الوقت والجو المناسب اللازمين للموظفين لتبادل

المعلومات والأفكار هي عوامل رئيسة لتحقيق إدارة فاعلة للمعرفة. وتستطيع المؤسسة من خلال نشر الوعي وتشجيع التبادل المستمر للمعرفة أن تتجنب إضاعة الوقت والجهد في إيجاد المعرفة أو حلول هي أصلاً متوفرة في المؤسسة، وبذلك تحسّن الكفاءة وتخفض التكاليف. وهذا العامل يتضمن مجموعة من الأسئلة تتمثل بـــ:

1. كيف تنشر المؤسسة الوعي بأهمية إدارة المعرفة بين الموظفين؟
2. ما هي الفرص التي توفرها المؤسسة لتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة وإعادة استخدامها؟ وكيف تشجع المؤسسة المشاركة الفاعلة للموظفين في أنشطة إدارة المعرفة؟

<u>العامل الثالث:</u> سرية وأمن المعلومات (10) علامات.

والذي يهدف الاستفادة من البيانات والمعلومات بشكل ملائم، على المؤسسة العمل على حمايتها بوسائل تضمن أمنها وسريتها، من خلال استخدام برامج متخصصة لحماية البيانات والمعلومات المخزنة إلكترونياً من أي ضرر قد يلحق بها، وحفظ البيانات والمعلومات المخزنة ورقياً بشكل يضمن أمنها وسريتها. وهذا العامل يتضمن مجموعة من الأسئلة تتمثل بـــ:

1. صف المنهجية التي تتبعها المؤسسة لامتلاك المعلومات والمعرفة وتخزينها، بما في ذلك الوثائق الداخلية والخارجية. وكيف تضمن هذه المنهجية وصول الموظفين إلى المعلومات التي يحتاجون إليها وفي الوقت المناسب؟

2. كيف تضمن المؤسسة سرية وأمن المعلومات الموجودة لديها؟

المعيار الفرعي رقم (3): الإتصالات الداخلية والخارجية

ويفحص هذا المعيار الفرعي أنشطة الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة ودورها في إيجاد صورة إيجابية للمؤسسة. ويُقيِّم قدرتها على تصميم وتنفيذ استراتيجية اتصالات داخلية لتوفير معلومات حديثة ملائمة (ذات صلة) للموظفين، بهدف تعزيز الأداء المؤسسي. كما يُقيِّم قدرتها على تصميم وتطبيق استراتيجية اتصالات خارجية لمساعدة المؤسسة على نقل المعلومات الملائمة للجهات المعنية وفي الوقت المناسب، ومدى قدرتها على تعزيز صورتها وبناء جسور الثقة مع المعنيين وتسهيل وصول المعلومات والخدمات والمنتجات إليهم. ومقدار الدرجة المخصصة لها هي **(30)** علامة. ويتضمن عدة عوامل:

العامل الأول: الإتصالات الداخلية (**15**) علامة.

إن من شأن استراتيجية الاتصالات الداخلية المعدة بشكل جيد والمطبقة بشكل فاعل أن تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالأمور الإدارية الحالية والمستقبلية، ومساعدتهم على الشعور بارتباط أكبر في عملهم وتشجيع التعاون بين الموظفين. وهذا العامل يتضمن السؤال التالي:

1. صف المنهجية التي تستخدمها المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي، بما في ذلك الفئات المستهدفة والأدوات المستخدمة. كيف وإلى أي مدى تسهم أنشطة الاتصالات الداخلية للمؤسسة في زيادة وعي الموظفين والتعاون فيما بينهم وتعزيز أدائهم؟

العامل الثاني: الإتصالات الخارجية (15) علامة.

إن من شأن استراتيجية الاتصالات الخارجية المعدة بشكل جيد والمطبقة بشكل فاعل أن تقدم لمتلقي الخدمة وغيرهم من المعنيين معلومات حديثة ودقيقة عن الخدمات التي تقدمها والتعليمات الخاصة بكيفية الحصول عليها، الأمر الذي يعتبر واجباً رئيسياً على أي مؤسسة عامة. كما تساعد المؤسسة على تكوين صورة إيجابية عنها وعلى بناء الثقة بها. وهذا العامل يتضمن مجموعة من الأسئلة تتمثل بـــ:

1. صف التقرير السنوي للمؤسسة، وكيف يتم إعداده ومن هي الفئة التي يستهدفها هذا التقرير؟ وكيف ولمن يتم توزيعه؟
2. صف المنهجية التي تستخدمها المؤسسة في عملية الاتصال الخارجي، بما في ذلك الفئة المستهدفة والأدوات المستخدمة. كيف وإلى أي مدى تساعد أنشطة الاتصالات الخارجية في بناء صورة عامة إيجابية، وزيادة الوعي العام، والتأكد من إطلاع متلقي الخدمة وباقي المعنيين على الأحداث والأنشطة أو التغييرات التي سوف تؤثر عليهم؟

المعيار الفرعي رقم (4): أثر المعرفة

يفحص هذا المعيار الفرعي أثر تطبيق المؤسسة لاستراتيجية المعرفة من خلال تطوير واستخدام الموجودات المعرفية المتوفرة لديها، ويُقيِّم فاعلية المؤسسة في تطبيق استراتيجية المعرفة والاستفادة منها بهدف تحقيق الأهداف المرجوة. ومقدار الدرجة المخصصة له هي **(40)** علامة. ويتضمن:

العامل الأول: المراجعة والتقييم (40) علامة.

تعتبر المعرفة موجودات دائمة التطور. ولتعظيم فاعلية نظام إدارة المعرفة لدى المؤسسة، يجب عليها أن تراجع بانتظام متطلباتها وموجوداتها المعرفية وأن تحدد وترصد فرص التحسين في كيفية تحقيق الأهداف المعرفية. وهذا العامل يتضمن السؤال التالي:

1. كيف تقيم المؤسسة نتائج استراتيجية إدارة المعرفة لديها؟ وما هي مؤشرات الأداء الرئيسة التي تستخدمها المؤسسة لقياس النجاح؟ وكيف يتم تحديد هذه المؤشرات؟

2 ـ 4 الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات. ومن هنا، يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد للأداء كما يشير المُناطقة.

إن الاختلاف حول مفهوم الاداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الاداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمنظمات، ويرى **(Hofer, 1983: 44)** أن هذا الاختلاف يعود لتنوع الاهداف والاتجاهات في دراسة الأداء.

وعلى الرغم من هذا الإختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر **(Ecclec,1991:131)** عن الأداء بكونه "**إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها**"، ويتفق مع هذا السياق كل من **(Robins & Wiersema,1995:278)** إذ يعبران عن الأداء بكونه "**قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد**"، ويستند **(Miller & Bromiley, 1990: 757)** إلى منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء ويعتبران الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة، فالاداء هو إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ومهما اختلف الكتاب والباحثون ومديروا المنظمات حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية، فإنهم يتفقون على أن الأداء يعد مفهوماً جوهرياً سواء في المجال البحثي التجريبي والنظري أم في المجال الإداري، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الاطراف في المنظمة لتعزيزه. وبالرغم من التقارب في وجهات نظر الكتُاب والباحثين عن الاداء بوصفه مفهوماً عاماً يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، إلا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغ نهائية لمفهوم الاداء بشكل

محدد ودقيق، وقد يعود هذا الاختلاف إلى كثرة وتنوع المجالات التي تسعى المنظمة إلى قياس أدائها فيها، واختلاف هذه المجالات من منظمة إلى أخرى وحسب طبيعة نشاطاتها وفلسفة الإدارة العليا تجاه أهميتها، لا سيما وإن كل مجال من هذه المجالات يعكس هدفاً تسعي المنظمة إلى تحقيقه كما قد يعود الإختلاف إلى الأهداف والنتائج التي يسعى الكُتاب والباحثون إلى تحقيقها من خلال دراستهم وأبحاثهم والتركيز على هذه الاهداف والنتائج دون غيرها بالشكل الذي يدفع بالمفاهيم التي يتوصلون إليها لأن تعكس وجهات نظرهم الخاصة. وضمن هذا التوجه يرى (**Birkinshaw, et .. al, 1995: 646**) أن الدراسات الإدارية والاستراتيجية حول موضوع الاداء وقياسه تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المقاييس واختلافها، فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات.

من هنا، فالأداء في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (**Wright, et .. al, 1998: 259**). حيث ان الكاتب هنا لا ينظر إلى الاداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرتفع لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وّأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

وبذات السياق يرى (**Collis & Montgomrey, 1995: 119**) بأن مزيج الموارد والقدرات المميز للمنظمة، هو الذي يحدد مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في أدائها. وينطلق (**Wit & Meyer, 1998: 40**) في ايرادهما تعريف الاداء من مدخل النظم واعتبار الاداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي

تشكل داخل المنظمة. ويورد (**David, 2001: 308**) مفهوماً عاماً للأداء بوصفه إياه بنتائج الانشطة التي يتوقع أن تقابل الاهداف الموضوعية.

وللتدليل على أهمية الأداء يرى (**Dyer & Singh, 1998: 660**) أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من قبل كتاب حقل الإدارة بصورة عامة وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة، وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية، وأن أهميته في هذا المجال يمكن ان تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً (**Theoretical**) وتجريبياً (**Empirical**) وإدارياً(**Managerial**). فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالاداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الاداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة (**Venkatraman & Ramanujam, 1986: 801**)، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الاداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها (**Ginsberg & Venkatraman, 1985: 421**)، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الاداء (**Hofer, 1980: 19**).

يختلف الكُتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم (**Certo & Peter, 1995: 14 ؛ Freeman, 1984:179**)، من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق

مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به، وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الاداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، ويحدد كل من (**Venkatraman & Ramanujam, 1986: 803-804**) مجالات أداء الأعمال في ميادين ومجاميع محددة، تتمثل في ميدان الاداء المالي، ميدان الاداء العملياتي، وميدان الفاعلية التنظيمية، ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل ميدان بحيث يعكس الأداء ضمنه، وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين، ويما يتضمنه من مقاييس ومؤشرات لقياس الاداء.

ميدان الأداء المـالي: يعد الاداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عمليات تقييم الاداء ضمن الواقع العملـــي في مختلف منظمات الأعمال . ويرى (**Lynch, 2000: 374**) بأن الأداء المالي سيبقى المقيـــاس المحدد لمدى نجاح المنظمات. وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساســـي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. ويذهب بعض الكتّاب إلى أبعد من ذلك فـــي التأكيد على أهمية الاداء المالي، وذلك إلى حد اعتباره الهدف الاهم بالمنظمة، وضمن هـــذا التوجه، يعبر (**Hunt & Morgan, 1995: 6**) عن تلك الاهمية بالقول أن الأداء المالي يعد هدف المنظمات الأساسي، وأن الاهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمنياً من خـــلال تحقيـــق الاداء المالي المتفوق. ويعتقد (**Harrison & John, 1998: 47-48**) أن مؤشـــرات الاداء المـــالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، فالاداء المالي

يعتبر استراتيجية مهمة، يمكن للمدراء استخدامها في تحديد مستوى الاداء الكلي في المنظمة، فضلاً عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية ويؤكد الكاتبان على أهمية الاداء المالي فيما يتعلـــق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المنظمة ذات الاداء المالي المرتفع، تكون أكثر قدرة علـــى الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المنظمات والتي تعـــاني مـــن الاداء المـــالي المتردي.

إن تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات في ميدان الأداء المالي، يضمن لها مركزاً تنافسياً متنوعاً، ويفتح الافاق أمامها للانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره إذ أن تحقيق الاداء المتفوق والمركز المالي المتفوق يعدان وجهان لعملة واحدة **(Hunt & Morgan, 1995: 6)**.

ويلاحظ أن هناك سببان رئيسيان للإستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للاداء، **فأولاً**، إن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء، كالربح مثلاً ترتبط ارتباطاً مباشراً بالاهداف البعيدة المدى للمنظمة، والتي دائماً تكون أهدافاً مالية. **ثانياً**، إن الاختيار الدقيق جداً للمقاييس المالية يوفر صورة اجمالية عن أداء المنظمة، هذا وان المقياس المالي الكلي، مثل أرباح المنظمة أو الوحدة يعد خلاصة لمقياس نجاح استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها التشغيلية، إذ أن نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات توفر إشارة إلى أن استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها لا تحقق نتائجها المرجوة، ولربما تكون غير ملائمة **(Vecchio, 1995:30)**.

ميدان الأداء المالي وغير المالي (العملياتي): يمثل ميدان الاداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج(الخدمة) المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الانتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء علميات المنظمة. إن تضمين مقاييس الاداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه (**VenKatraman & Ramanjam, 1986: 804**).

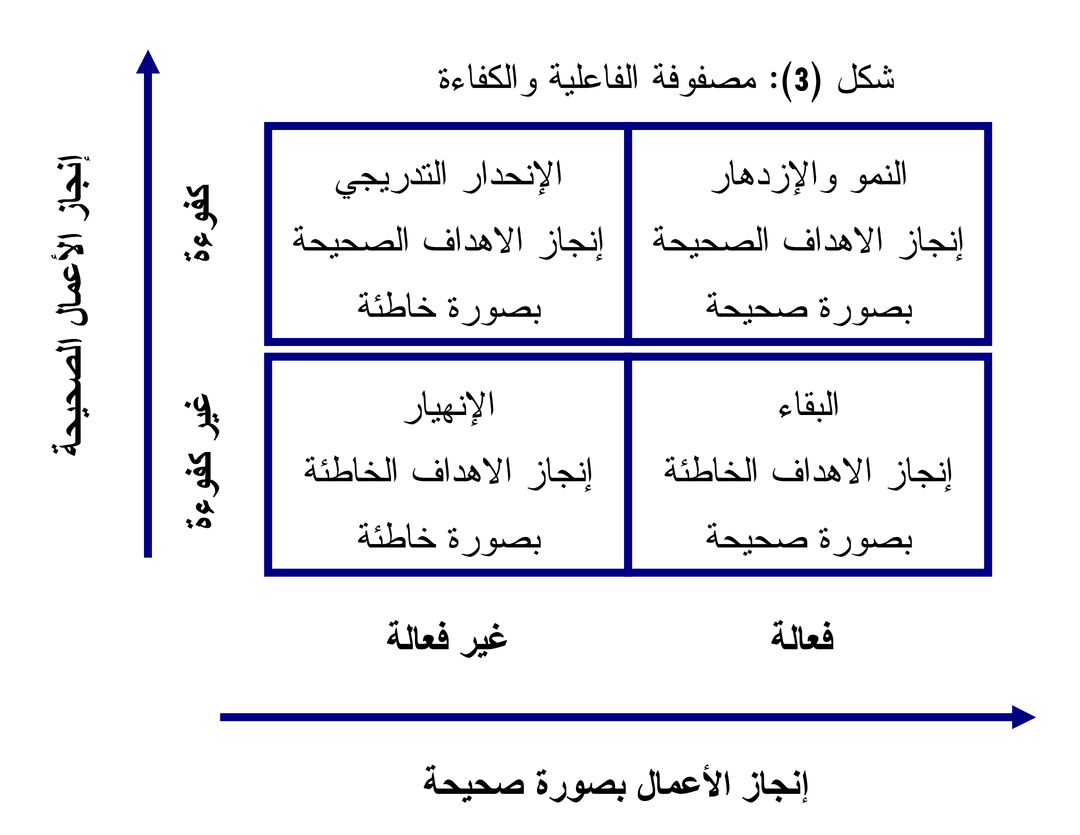
ويرى (**Macmenamin,1999:323-324**) أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الاداء يعطي رؤية غير متكاملة الابعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الاسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس لاداء فعال في المنظمة. وضمن هذا التوجه، يعتقد (**Ellsworth,1983:186**) بانه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميل لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية. ويقدم (**Kaplan & Norton,1992:71**) إطار عمل لقياس الاداء المالي والعملياتي من خلال ما يعرف بـــ (**Balanced Scorecard**) إذ تضمن هذه البطاقة المقاييس المالية والتي تفصح عن نتائج الأداء الذي تم، وتعزز البطاقة تلك المقاييس والمؤشرات المالية بمقاييس عملياتية تتمحور حول العملاء، العمليات الداخلية، وأنشطة التطوير والإبداع في المنظمة بحيث يتم تعزيز الأداء المستقبلي للمنظمة.

ميدان الفاعلية التنظيمية: يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الاوسع والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الاداء المالي والعملياتي. ويرى (**Cameron & Whetten,1983:3**) أنه من المناسب الإعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الأداء في مختلف المجالات الإدارية، وخاصة في مجال بحوث الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة نظراً لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة للأهداف التنظيمية وحاجات الأطراف المرتبطة بها من اهتمام، إذ يغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المنظمة، ويعمل على قياس من هذه الاهداف لمختلف الأطراف. ويؤيد (**Chakravarthy,1986:437**) استخدام مدخل الفاعلية في قياس الاداء وبخاصة الجانب الاستراتيجي منه، ويعتقد بأن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث وقياس لفاعلية المنظمة. ويحمل (**Porter,1996:61-63**) على مفهوم الفاعلية وقدرته كميدان أداء تستطيع المنظمة من خلاله التفوق تنافسياً، ومثل معظم توجهاته في الكتابة والبحث يعطي البعد التنافسي ضمن هيكل الصناعة الأهمية في مناقشته لموضوع الفاعلية، إذ يرى أن الاهتمام بالتحسين للفاعلية مهم لانجاز الربحية، ولكنه غير كاف، إذ أن المنظمات التي تتنافس على أساس الفاعلية وتبقى متفوقة على منافسيها في ضمن نفس الصناعة هي قليلة جداً.

وضمن هذا السياق يوضح (**Thompson & Strickland,1999:160**) أن أحد أهم مقاييس الاداء هو الفاعلية إلى جانب الكفاءة. إذ تعني الكفاءة (**Efficiency**) انجاز النتائج المحددة (المخرجات) باقل استخدام للموارد (المدخلات)، وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى

من الموارد المتاحة بأقل الكلف، أما الفاعلية **(Effectiveness)** فهي مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والاهداف المرجوة منها، والشكل **(3)** يوضح مصفوفة الفاعلية والكفاءة.

شكل **(3)**: مصفوفة الفاعلية والكفاءة



Source: Thompson, A. Jr., and A. J. Strickland, "Strategic Management: Concepts & Cases", 9th-Ed, Irwin, (1999).

يتضح من الشكل السابق بأن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصري الكفاءة والفاعلية هي وحدها القادرة على النمو والإزدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المنظمات غير الكفوءة وغير الفعالة يكون مصيرها الإنهيار لأنها لم تستطع إنجاز أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة، أما المنظمات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف

تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد، إلا أن المنظمات الكفوءة التي لا تتمتع بالفعالية يكون الإنحـــدار التـــدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز الأهــداف الــصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفوءة.

2 ـ 5 الدراسات السابقة العربية والأجنبية

2-5-1 الدراسات العربية

- دراسة (يوسف،1995) بعنوان "المعرفة الإدارية لدى القيادات في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية والعوامل المؤثرة على هذه المعرفة. تكونت عينة الدراسة من **(381)** من القيادات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تشير إلى وجود مستوى عال جداً من المعرفة بأهمية التخطيط في ترشيد عمليات إتخاذ القرارات ومتطلباتها. وكذلك بمعرفة التخطيط في توقع نتائج المستقبل، وبأهمية الإتصال في المساهمة بتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك المعرفة بأهمية التخطيط في التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المحيطة بالمنظمة. وعكست النتائج مستوى متواضعاً من المعرفة بالفوائد الناتجة عن التخطيط وبمسؤولية التخطيط، وأظهرت وجود علاقة بين المستوى الوظيفي والمعرفة الإدارية، وشخصت أهم العوامل المؤثرة على المعرفة الإدارية

لدى القيادات الإدارية بـــ: ملكية المنظمة، نوع المنظمة، المستوى الوظيفي للقيادات الإدارية، التخصص الدراسي، الخبرة السابقة، والخبرة في إستخدام الحاسوب، بينما لا تؤثر المستويات التعليمية والعمر وعدد الدورات التدريبية على المعرفة الإدارية.

- دراسة (السياني،2001) بعنوان "الاهمية الإقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة". هدفت الدراسة إلى التعرف فيما اذا كانت قوة المنشآت الحديثة تتمثل في المعرفة التي تملكها بمعنى القدرات الفكرية والإبداعية في اليمن، إذ تفوق بأهميتها ما نسبته (**70**%) وتغطي باقي عناصر الإنتاج ما نسبتـــه (**30**%) وبذلك أصبحت المعرفة تشكل ثلاثة أرباع القيمة المضافة للمنتج وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات ومراكز البحوث في أوروبا حيث أن عدد العاملين في قطاعات المعلومات والخدمات في أمريكا يفوق عدد العاملين في قطاعات الصناعة والإنتاجية. وتوصلت الدراسة إلى عوامل نجاح إدارة المعرفة المتمثلة في الوعي في إدارة المعرفة وأهمية البنية التكنولوجية لها وضرورة مشاركة المعرفة واعتبار التعلم الفردي والتنظيمي قوتين محركتين لبناء معارف جديدة وإيلاء نظم الحوافز والدوافع عناية أكبر.

- دراسة (الكبيسي،2002) بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق ". هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات المعرفة الضمنية والصريحة، والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة

المعرفة في منظمات القطاع الصناعي المختلط ومستوى القدرات الإبداعية والإبداعات المتبناة، بالإضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين أنواع المعرفة الضمنية والصريحة مع الإبداع التنظيمي (قدرة وتبني) وكذلك العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في الشركات عينة البحث. وتوصلت الدراسة إلى وجود **(8)** علاقات إرتباط من أصل **(12)** علاقة في أنموذج العلاقات المقترح للبحث كانت معنوية وبدرجات متفاوتة أي ما نسبته **(66.7%)**، مما يؤكد سريان الأنموذج وأن إدارة المعرفة عبر عناصرها تسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي (قدرة وتبني). بالإضافة إلى وجود **(9)** عوامل تأثير من أصل **(12)** في أنموذج التأثير المقترح للبحث كانت معنوية وبدرجات قوة متفاوتة أي ما نسبته **(75%)** مما يؤكد سريان الأنموذج، وأن إدارة المعرفة عبر عناصرها تؤثر في الإبداع التنظيمي (قدرة وتبني).

- دراسة (جواد،2003) بعنوان "أثر المعرفة التسويقية في إختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الاداء". هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية المعرفة التسويقية من خلال دراسته لعينة من شركات تعمل في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية. وقد توصلت إلى أهمية توفر المعرفة السوقية والمعرفة من خلال البحث والتطوير بالإضافة إلى معرفة المنافسين لدى مديري هذه الشركات حتى تساندهم في إختيار استراتيجياتهم المناسبة والتي تؤدي إلى التميز بالأداء.

- دراسة (الشمري والدوري،2004) بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية لإستطلاع آراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد ". هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود علاقة إرتباط جوهرية ما بين إدارة المعرفة بأنواعها (الصريحة والضمنية) وعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي الذي تعتمده القيادات الإدارية إضافة إلى القرارات الإبتكارية للموارد البشرية. وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم مديري عينة البحث مدركون ومتفقون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهياكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة، وتدنى مستوى الإدراك وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة في الوصول إلى الاهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظماتهم. وأخيراً، وبالرغم من ان متخذي القرارات الاستراتيجية للمنظمة الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الاستراتيجي، إلا أن الاستخدام الفعلي أو الإستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمديرين والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

- دراسة (الدوري والعزاوي،2004) بعنوان "إدارة المعرفة وإنعكاساتها على الإبداع التنظيمي". هدفت الدراسة إلى بلورة إطار فكري حول مفاهيم وانواع ومداخل ونظريات المعرفة، إدارة المعرفة، الإبداع المنظمي، وتوظيف المتاح من التراكم المعرفي عن المتغيرين الرئيسيين للدراسة (إدارة المعرفة، الإبداع المنظمي) في بلورة أبعاد المنهجية التي

ترمى إلى تحقيق اهداف الدراسة عموماً، وهدفها الرئيس والمتمثل في تشخيص العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي فالمعرفة كقوة أساسية محركة للإقتصاد، إلى جانب التغيير والعولمة وتحدياتها، فقد ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى سلع، خدمات، عمليات جديدة او مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. كما أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلاً عن الإرتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد، أو الخدمة الجديدة ... إلى جانب العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي، وأثرها في صياغة استراتيجيات المنافسة، وبما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي.

- دراسة (الساعد وحريم،2004) بعنوان "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن". هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وتحديد العلاقة ما بين كل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما على إكتساب الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وبتطبيق الدراسة على ثلاث من كبريات شركات صناعة الدواء. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. وعلاقة معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، وكذلك وجود فروق في

هذه العلاقة تعزى إلى العوامل الشخصية للمبحوثين. بالإضافة إلى إسهام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومات.

- دراسة (أبو فارة،2004) بعنوان "العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والاداء".

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية المنظمة الحديثة وبناء أنموذج متكامل متناسق لآلية التأثيرات والعلاقات بين المدخلات المعرفية والعمليات المعرفية والمخرجات المعرفية (الأداء). وتوصلت الدراسة إلى أهمية توجيه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانات وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاماً دقيقاً وفاعلاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا وإتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة وفي إمكاناتهم وقدراتهم وإتجاهاتهم. بالإضافة إلى أن نجاح المنظمة الحديثة في إختيار المدخلات المعرفية وتنفيذ العمليات المعرفية بصورة فاعلة وكفوءة سيؤدي إلى أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة وتحقيق قيمة عالية، وتلعب التغذية العكسية دوراً أساسياً وجوهرياً في تحقيق التحسين المستمر والتطوير الدائم للمدخلات المعرفية، وهذا ينعكس بصورة تلقائية على الأداء في أشكال مختلفة من المخرجات المعرفية المتميزة.

- دراسة (العمري،2004) بعنوان "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية". هدفت الدراسة إلى تحليل

استخدام البنوك التجارية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال هذه البنوك. وأجريت الدراسة على **(16)** بنكا تجاريا أردنيا. وكانت اهم النتائج وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية. كما توصلت إلى وجود أثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة.

- دراسة (أبو قبة،2004) بعنوان "مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الاردن". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق تلك الوزارات لبرامج وانظمة ادارة والمعلومات فيها وكذلك معرفة المشاكل والتحديات التي تواجه الادارة المعرفية والمعلوماتية، وكيفية التغلب على هذه المشاكل وعلاجها. وتشكلت عينة الدراسة من **(303)** من مديري الادارة العليا والوسطى ورؤساء الاقسام في الوزارات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الوزارات المركزية تطبق برامج وانظمة ادارة المعرفة والمعـــلومات باستثناء نظام المكتبات الالكترونية. وأن ادارة المعرفة والمعلومات تحسن من عملية اتخاذ القرارات الادارية، وتسهم في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الافراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية.

- دراسة (حجازي،2005) بعنوان "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة" . هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف ادارة المعرفة في المنظمات

الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف ادارة المعرفة في أعمالها. وقد أجريت هذه الدراسة في **(21)** منظمة أردنية، منها **(11)** من القطاع العام و**(10)** من القطاع الخاص. وبلغ عدد أفراد وحدة المعاينة والتحليل **(385)** فردا، منهم **(240)** فردا من القطاع العام، و**(145)** فردا من القطاع الخاص. وتوصـــلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن المنظمات الأردنية العامة والخـــاصة، على حد سواء، تدرك ما هي ادارة المعرفة، وبمختلف أبعادها، من حيث: المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد، وقيادة المعرفة، والثقافة المنظمية. كما بينت نتائج الدراسة أن المنظمات الأردنية في القطاعين: العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث: التوليد، والتشارك، والتعلم. ونتيجة لذلك، توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف ادارة المعرفة في أعمالها وإن كـــان ذلك بدرجة محدودة تقريبا.

- **دراسة (المومني،2005) بعنوان "إتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأدرن: دراسة ميدانية"**. هدفت الدراسة الى التعرف على إتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة في الأردن. وبما أن إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث غير مطبق في المؤسسات العامة والدوائر الحكومية بمفهومه الشامل. فقدوتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط ضعيفة إلى متوسطة القوة عكسية بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى إستعداد العناصر التالية (مستوى دعم مجالس الإدارة،

مستوى إستعداد الموارد البشرية، مستوى إستعداد البنية التحتية) بينما لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية لبقية العناصر، كذلك بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الاخذ بإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية بإستثناء متغير التخصص العلمي.

- **دراسة (القطارنه،2006) بعنوان "مدى توافر وظائف ادارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية"**. هدفت الدراسة الى تحليل وفحص أثر ادارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الاردنية، حيث تشكلت عينة الدراسة من **(131)** مدير و **(336)** موظفا في الوزارات الاردنية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها أن مستوى "توافر ادارة المعرفة في الوزارات من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة متوسطة .

- **دراسة (نايف،2007) بعنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد"**. وقد سعت الدراسة إلى تحديد جملة من الأهداف تتمثل في:

1. **أهداف نظرية**، تتمثل في

- إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة.
- الإغناء النظري لموضوع المقدرات الجوهرية والتي تمثل مصدراً للميزة التنافسية.
- التمييز بين الموارد والقدرات الجوهرية وصولاً إلى المقدرة الإستراتيجية.
- البحث في الأداء الاستراتيجي من حيث المداخل والقياس.

2. **أهداف عملية**، تتمثل في

- توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة.
- تحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة والمقدرات التي تعد جوهرية في العمل للمديرين في الشركات عينة الدراسة لغرض تعزيز قدراتهم الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لشركاتهم.
- تحديد الفروق بين الشركات عينة الدراسة في مستوى إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية.
- وضع ملامح أنموذج لإدارة المعرفة والمقدرة من واقع إجابات عينة الدراسة ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية، وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية في الأداء الاستراتيجي. وجود تأثير ذات دلالة معنوية للعلاقة بين:

- إنتاج المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.

- إنتاج المعرفة والابداع.
- تكامل المعرفة والرضا.
- تكامل المعرفة والنمو والتعلم.
- تكامل المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.
- تكامل المعرفة والإبداع.

بالإضافة إلى وجود تأثير كبير وقوي لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي مما يجعل هذه العمليات تؤدي دوراً رئيساً في تحقيق أداء أفضل للشركات عينة الدراسة.

2-5-1 الدراسات الأجنبية

- **دراسة (Misar, et..al, 2001) بعنوان " E-Knowledge Management Framework For Goverment Organizations"**. هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عام لهيكلة إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية، وأهم الأركان التي تقوم عليها وهي (العناصر البشرية، التكنولوجيا، العمليات، الإدارة). وقدمت الدراسة مثالاً لهيكل إدارة المعرفة في الحكومة الهندية ومدى النجاح الذي تحقق نتيجة تبني هذه المنهجية في الحكومة الهندية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات الحكومية لهذه النتيجة.

- دراسة (AL – Mashari, et..al, 2002) بعنوان " **An Empirical Study of the impact of Knowledge Management on Organizational Performance**". هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي المستند على المسوح التطبيقية للمؤسسات الكويتية. وقد تكونت عينة الدراسة من **(40)** مؤسسة حكومية و **(37)** مؤسسة خاصة. وتم إستخدام الإستبانة لجمع المعلومات حول نتائج الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على أداء المؤسسات بشقيها الحكومية والخاصة.

- دراسة (Carrillo, et..al, 2002) بعنوان " **A Framework for Linking Management to Knowledge Business Performance** ". هدفت الدراسة إلى تقديم إطار لتقييــيم مـــدى التـــأثير المحتمل لإدارة المعرفة على الأداء. وتوصلت الدراسة إلى وجـــود تـــأثير معنـــوي لإدارة المعرفة بمتغيراتها الفرعية على تميز أداء الأعمال.

- دراسة (Kang,2003) بعنوان " **The Knowledge Advantage: Tracing and Testing the impact of knowledge Characteristic and relationship on project performance**". هدفت إلى معرفة أثر خصائص المعرفة وعلاقات المعرفة على أداء المشاريع، إذ ركزت الدراسة على نقل المعرفة كعملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة، وتوظيفها من أجل توليد معرفة جديدة تكون خاصة بالمنظمة. وقد تم تطبيق الدراسة في إحدى المدارس الأمريكية التي تركز على استخلاص المعرفة الضمنية باعتبارها تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، مع إجراء مقارنة مع إحدى المدارس الأوروبية التي ينصب اهتمامها على المعرفة المعلنة. وتوصلت الدراسة

الى أن المشروع يتأثر ايجابا من خلال تحقيق الميزة التنافسية المتولدة عن توليد استخلاص المعرفة الضمنية من الأفراد العاملين أكثر من تأثره بالمعرفة المتحصلة من المصادر الخارجية.

- دراسة **(Lee & Choi,2003)** **بعنوان** " **Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination**". هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لربط عوامل إدارة المعرفة. وقد تضمن هذا النموذج سبعة عناصر، وهي: التعاون، الثقة، التعلم، المركزية، الصياغة، المهارات المستندة على التكنولوجيا، ودعم تكنولوجيا المعلومات. وقد تكونت عينة الدراسة من **(58)** مؤسسة في الولايات المتحدة الامريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للثقة على توليد المعرفة، بالإضافة إلى أن هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات على مزيج المعرفة، وقد تبين أن الإبتكار التنظيمي يمثل عنصر مهم لتحسين الأداء المؤسسي.

- دراسة **(Fonseca, 2003)** **بعنوان** " **The Effect of an Integrated Knowledge Management Architecture on Organizational Performance and Impact: The Case of World Bank** ". هدفت الدراسة إلى تكامل برامج إدارة المعرفة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مزج ثلاثة طرق هي: تحليل السجلات والمقابلات وخريطة النتائج مع العمليات الجوهرية والمنتجات وتأثير ذلك على سلوك الموظفين ومشاركتهم بالمعرفة والمعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى وضع عشرة معايير لبرامج إدارة المعرفة كان لها الأثر في احتواء وتوزيع عمليات المعرفة لتطبيقها في بلدان مختلفة.

- **دراسة(Mathotra, 2003) بعنوان " Measuring Knowledge Assets of Nation – Knowledge Systems for Development**". هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام وتحديد معايير مناسبة لقياس الأصول المعرفية وبناء نماذج علمية مناسبة لذلك، وبيان كيفية تطوير قدرات وإمكانيات القطاع العام في هذا المجال، حيث طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة كجزء من نشاط الأمم المتحدة في النشاطات الإجتماعية والعلمية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وضع مجموعة من المقاييس والمعايير الملائمة لقياس أصول المعرفة في منظمات القطاع العام وذلك بهدف تعزيز قدرة القطاع العام للإستفادة من برامج وأنظمة إدارة المعرفة، كذلك التركيز على مفهوم إقتصاد المعرفة مع عدم المغالاة في النظر إلى إدارة المعرفة كمفهوم إقتصادي. إضافة إلى ذلك فقد أكدت الدراسة على ضرورة التركيز على العنصر البشري في جميع نشاطات ومراحل إدارة المعرفة حيث يمثل العنصر الأهم في جميع الأنشطة والعمليات.

- **دراسة (Kleist, et..al, 2004) بعنوان " A performance Evaluation Framework for A Public University Knowledge Management System**". هدفت الدراسة إلى وضع إطار لتقييم أداء نظام إدارة المعرفة لجامعة **West Virginia** الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد

توصلت إلى أن وضع إطار لتقييم الأداء ساعد على تقليل التعقيد والتاكد من ان الوقت متاح لمعالجة أي أمر ضروري ومهم خلال عملية التقييم.

- دراسة **(Sharifuddin, et..al, 2004)** بعنوان "**Knowledge Management in a Public Organization: A Study on the relationship between Organizational elements and the Performance of Knowledge transfer**". هدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين العناصر التنظيمية والأداء المطلوب لنقل المعرفة. وقد تم تحديد خمسة متغيرات مستقلة متمثل في الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، والسياسات المعتمدة. وتم إجراء الدراسة على وزارة التطوير في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط دالة معنوياً لبعض العوامل المحددة مع الأداء المنظمي.

- دراسة **(Raith, 2004)** بعنوان "**Specific Knowledge and Performance Measurement**". هدفت الدراسة إلى إختبار الحوافز المثالية وقياس الأداء عند وكلاء المعرفة حول نتائج أعمالهم. وقد تم الإعتماد على نوعين من مقاييس الأداء. مقياس المدخلات، ومقياس المخرجات. وقد توصلت الدراسة ومن خلال القيام بالتحليل الإحصائي المقارن إلى أن كل من الإختيار المثالي لمقاييس الأداء والحوافز يعتمد بشكل كبير على معرفة الوكلاء، مخاطرة البيئة المحيطة، عدم التأكد التكنولوجي، والتعقيد الوظيفي.

- دراسة (**Feng, et..al, 2005**) بعنوان "**Implementation of Knowledge Management Systems and Firm Performance: An Empirical Investegation**". هدفت إلى إختبار تأثير تبني نظم إدارة المعرفة على أداء المؤسسات. وقد تكونت عينة الدراسة من (**100**) مؤسسة ممن قامت بإستخدام تطبيقات المعرفة المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية في عام **2003**. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن المؤسسات خفضت من التكاليف الإدارية وتحسن مستوى الإنتاجية لديها في السنة الثانية من تبنيها تطبيقات إدارة المعرفة.

- دراسة (**Chen & Chen, 2005**) بعنوان "**A Review of Survey Research in Knowledge Mamagement Performance Measurement: 1995-2004**". هدفت إلى مراجعة البحوث المسحية في قياس أداء إدارة المعرفة من العام **1995** ولغاية نهاية عام **2004**. بالإضافة إلى توضيح الطرق التي تطور بها تقييم اداء إدارة المعرفة خلال هذه الفترة. وقد أجريت الدراسة على **76** مقالة وبحث من **78** مجلة علمية أكاديمية متخصصة بإدارة المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن تقييم أداء إدارة المعرفة يعد ذا اهمية كبيرة، وأن إستخدام التحليل الكمي يعد منهجية رئيسة في تقييم اداء إدارة المعرفة.

- دراسة (**Boumarafi, 2006**) بعنوان "**Knowledge Mamagement and Performance in Business Organization: An Exploratory Study in United Arab Emirates**". هدفت إلى الوقوف على مدى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية والخاصة في دولة الإمارات

العربية المتحدة، وركزت الدراسة على إستشكاف العوامل المساعدة أو المعوقة في هذه المؤسسات ومدى تأثيرها على رفع مستوى أدائها. وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة المؤسسة، البنية التحتية للمؤسسة، تقنية المعلومات، دعم الإدارة العليا، الحوافز، وضوح الأهداف هي من أهم العوامل الرئيسية التي تساعد على الإفادة من إدارة المعرفة كإحدى الطرق المبتكرة في مجال الإدارة الحديثة، كما بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات في دولة الإمارات شرعت في إستخدام إدارة المعرفة لضمان دخولها في سوق المعرفة بثبات مما يتوافق مع إتجاهات الدولة في تنويع مجالات نشاطاتها الإقتصادية لتصبح عضواً فاعلاً في مجتمع المعرفة.

- **دراسة(Bogner & Bansal,2007) بعنوان " Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance**". هدفت إلى تحليل البعض من العناصر الرئيسية لوجهة النظر المستندة إلى الموارد ووجهة النظر المستندة على معرفة المؤسسة. وتم إقتراح أن هناك ثلاثة مكونات لأنظمة إدارة المعرفة تؤثر على أداء المؤسسة، وهي: قدرة المؤسسة على إنتاج معرفة جديدة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، وكفاءتها في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة. وقد تكونت عينة الدراسة من **(42)** مؤسسة وتم القيام بتحليل البيانات من سجلاتها بإستخدام أسلوب تحليل الإنحدار. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن معدل نمو المؤسسات يرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة النادرة والثمينة، وبناء المعرفة الخاصة بها.

2- 6 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن العرض المركز للدراسات سواء العربية أو الاجنبية منها يبين مستوى الإهتمام بإدارة المعرفة منهجاً حديثاً في إدارة المنظمات وأثر هذا المنهج على تحسين اداء المنظمات الإنتاجية منها او الخدمية، العامة منها او الخاصة.

وبالرغم من هذا الإهتمام الكبير بموضوع إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المنظمات إلا أن الدراسات الميدانية وخاصة العربية منها والمركزة على هذا المنهج مفهوماً وتطبيقاً ما زالت محدودة إلى حد ما.

وما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها من الدراسات والأبحاث هي أنها تبحث في جانب هام وحيوي وهو عمليات إدارة المعرفة، والمتطلبات الضرورية لهذا المنهج والأثر المحتمل له على الأداء المؤسسي في واحدة من الجهات الحيوية والضرورية للتنمية المستدامة في المملكة الأردنية الهاشمية وهي وزارة التعليم العالي. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة ركزت على معيار المعرفة وأخذت بمتطلباته الموضوعة ضمن معايير جائزة الملك عبدالله للتميز المؤسسي والشفافية. لذلك جاءت هذه الدراسة مكملة للنقص في الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 المقدمة
3-2 تصميم الدراسة
3-3 مصادر الحصول على المعلومات
3-4 مجتمع الدراسة وعينتها
3-5 مراحل تطوير أداة القياس
- 3-5-1 إختيار مقياس الاستبيان
- 3-5-2 الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبيان)
- 3-5-3 إجراءات توزيع الاستبيان

3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

1-3 المقدمة

ستتناول الباحثة في هذا الفصل المنهجية المطبقة في إجراء الدراسة حيث تبين: تصميم الدراسة، مصادر الحصول على المعلومات، مجتمع الدراسة وعينتها، متغيرات الدراسة ونموذجها، مراحل تطوير القياس، الأساليب الإحصائية المستخدمة في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، محددات الدراسة.

2-3 تصميم الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي في تحليل نتائجه الذي يهدف إلى معرفة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي، وذلك بإستخدام الأسلوب التطبيقي.

3-3 مصادر الحصول على البيانات

لقد تم جمع البيانات بإتباع أساليب مختلفة، حيث:

1. تم تحديد الإطار النظري للدراسة بالإعتماد على المراجع والدوريات والتقارير والدراسات الجامعية ذات الصلة بالموضوع.
2. الإستبانة، وهي أداة القياس الرئيسة والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات وقد صممت لتغطي جميع متغيرات الأنموذج، ضمن ثلاثة أقسام رئيسة، وعلى النحو الآتي:

(أولاً) شمل القسم الأول عمليات إدارة المعرفة، متضمناً تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة.

(ثانياً) شمل القسم الثاني متطلبات إدارة المعرفة، متضمناً ثلاثة محاور رئيسة وحسب معيار إدارة المعرفة في جائزة الملك عبدالله، وهي الإحتياجات المعرفية، الوعي والإلتزام المعرفي، الإتصالات الداخلية والخارجية.

(ثالثاً) شمل القسم الثالث الأداء المؤسسي، متمثلاً في رضا العاملبن في وزارة التعليم العالي، التعلم والنمو المؤسسي في وزارة التعليم العالي، كفاءة العمليات الداخلية في وزارة التعليم العالي.

4-3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي في المملكـــة الأردنيـــة الهاشمية، والبالغ عددهم **(300)** موظفا ،أما عينة الدراسة فتكونت من مـــوظفي الـــوزارة حملة الدبلوم فما فوق المصنفين وغير المصنفين وعددهم **(221)** ضمن الفئات الأولى، الثانية القائمين على رأس عملهم.

5-3 مراحل تطوير أداة القياس

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها، قامت الباحثة بتطوير وصياغة فقرات الإستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة، واحتوى الاستبيان في صورته النهائية على الأجزاء الآتية:

المقدمة: والتي هدفت إلى تشجيع أفراد عينة الدراسة على المشاركة في الإجابة عن الأسئلة مع توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان والتأكيد لهم أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

المتغير المستقل: والمتمثل في متطلبات ادارة المعرفة ضمن معيار جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والمعبر عنه بثلاثة محاور رئبسة هي: الاحتياجات المعرفية في وزارة التعليم العالي ،الوعي والالتزام المعرفي في وزارة التعليم العالي، الاتصالات الداخلية والخارجية الجارية في وزارة التعليم العالي .

المتغير التابع: والمتمثل في الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي، والمعبر عنه بثلاثة محاور رئيسة، وهي رضا المتعاملين مع وزارة التعليم العالي، التعلم والنمو المؤسسي في وزارة التعليم العالي، كفاءة العمليات الداخلية في وزارة التعليم العالي.

المتغير الوسيط: والمتمثل في عمليات في وزارة التعليم العالي والذي ينقسم الى خمسة محاور :- تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة .

3-5-1 إختيار مقياس الاستبيان

لقد تم اختيار مقياس ليكرت **Likert** الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
(**5**) درجات	(**4**) درجات	(**3**) درجات	(**2**) درجة	(**1**) درجة

2-5-3 الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبيان)

بعد أن قامت الباحثة بصياغة فقرات الأداة بصورتها الأولية، تم التحقق من الصدق من خلال صدق المحتوى **Content Validity**. فقد تطلب التحقق من صدق المحتوى للأداة الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، والإحصاء والقياس والتقويم بقصد الإفادة من خزينهم المعرفي ومنحنى الخبرة الذي أكسبهم سمعة الألمعية في اختصاصاتهم، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، بالإضافة إلى نخبة من مستشاري جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية.

وقد بلغ عدد المحكمين (**9**) تسعة محكمين، (الملحق **2**).

ونتيجة لأراء المحكمين فقد إستقر الرأي على الأداة بعد إجراء تعديل في فقراتها، إضافة وحذفاً، شطراً وجمعاً، تثبيتاً وإعادة صياغة وصححت الأداة قبل إجتيازها التحكيم لغوياً وبعدها، وقد تم التوصل إلى إعتماد فقرات الإستبانة (الملحق **3**).

تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية والموجهة إلى كافة موظفي وزارة التعليم العالي الأردنية المصنفين وغير المصنفين ضمن الفئات الأولى، والثانية القائمين على رأس عملهم من (**90**) فقرة موزعة، كالتالي:

1. عمليات إدارة المعرفة، وتضم خمسة محاور رئيسة، وهي من الأسئلة **1** ولغاية **25**، وهي تشخيص المعرفة وتضم خمسة أسئلة، توليد المعرفة وتضم خمسة أسئلة، تخزين المعرفة وتضم خمسة أسئلة، توزيع المعرفة وتضم خمسة أسئلة، تطبيق المعرفة وتضم خمسة أسئلة.

2. متطلبات إدارة المعرفة، وتضم ثلاثة محاور وحسب معيار المعرفة في جائزة الملك عبدالله، وتضم الأسئلة من **26** ولغاية **75**.

3. **الأداء المؤسسي** في وزارة التعليم العالي، وتضم ثلاثة محاور، وهي من الأسئلة **76** ولغاية **90**، وهم رضا المتعاملين، التعلم والنمو المؤسسي في وزارة التعليم العالي، وكفاءة العمليات الداخلية في وزارة التعليم العالي.

ثبات الأداة:

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لابد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة. لذلك قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الثبات والمكونة من **(30)** فرداً من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم التحقق من الثبات بطريقة:

طريقة الاختبار وإعادة الاختبار **(test – re – test)**

لغرض بيان ثبات الأداة فقد استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وذلك بتوزيع أداة الدراسة على عينة الثبات والمكونة من **(30)** فرداً وكما تم بيانه سابقاً، حيث أعطى كل فرد من أفراد هذه العينة رقماً سرياً، وبعد مرور أسبوعين، أعيد تطبيق الاختبار مرة أخرى على العينة نفسها، وبعد تصحيح الإجابات وتفريغ الدرجات تم حساب الارتباط باستعمال معادلة ارتباط بيرسون، إذ بلغت قيمة معامل الثبات **93.7** % بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار.

وللتأكد من معامل الاتساق الداخلي بين أبعاد الأداة تم تطبيق مقياس كرونباخ ألفا **(Cronbach Alpha)**. حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل **(Alpha)** يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبق مقياس **(Cronbach Alpha)**على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية

بخصوص القيم المناسبة (**Alpha**) لكن من الناحية التطبيقية يعد (**Alpha > 0.60**) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (**1**).

جدول (**1**) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

البعد	قيمة (ألفا) α
عمليات إدارة المعرفة	**94.6**
متطلبات إدارة المعرفة	**96.1**
الأداء المؤسسي	**92.7**

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالي عن قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة.

3-5-3 إجراءات توزيع الاستبيان

بعد إكمال الاستبيان والتأكد من صدقه وثباته، تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة وقد سبق عملية التوزيع لقاء مع المعنيين بتعبئة الاستبانة تم فيه توضيح الهدف من الدراسة وأن المعلومات التي يتم جمعها من أفراد العينة تتم معاملتها بسرية تامة وهـي لغايـات البحـث العلمي فقط. وأستخدمت الباحثة أسلوب الاتصال المباشر بتسليم كل مستجيب نـسخة بيـده، وبعد أسبوعين من تاريخ التوزيع تم جمعها بالطريقة نفسها، ثم قامت الباحثة بتحليل البيانات عن طريق استخدام الحاسوب. وقد صيغت جميع فقرات الاستبانة بصيغة إيجابية.

6-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قامـت الباحثـة باسـتخدام الاسـاليب الاحصائية المناسبة والتي تتالف مما يلي:

- إختبار معامل الثبات **Cronbagh Alpha**.
- الأوساط الحسابية، لمعرفة مستوى كل متغير.
- الإنحرافات المعيارية، لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الإختلاف، لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي وهو نسبة مئوية.
- معامل الإرتباط لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الإنحدار البسيط، لقياس تأثير متغير توضيحي في آخر مستجيب.

الفصل الرابع

مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1-4 المقدمة

يهدف هذا الفصل بشكل رئيسي إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**.

2-4 عرض نتائج الدراسة

1-2-4 عرض النتائج المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة

يظهر الجدول **(2)** المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الإختلاف المتعلقة بوجهة نظر موظفي وزارة التعليم العالي المصنفين وغير المصنفين ضمن الفئات الأولى، الثانية، القائمين على رأس عملهم بخصوص عمليات إدارة المعرفة، ويعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً وإنحرافاً معيارياً عاماً ومعامل الإختلاف، وقد شملت عمليات إدارة المعرفة الأبعاد الآتية:

1-1-2-4 تشخيص المعرفة

يظهر الجدول المشار إليه مستوى تشخيص المعرفة في وزارة التعليم العالي يؤكده الوسط الحسابي العام لهذا البعد البالغ **(2.50)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(1.11)** و **(44.51%)** على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اعلى قيمة الوسط الحسابي بين **(2.56)** لـــ "قيام الوزارة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها **(1.22)** و **(47.53%)** على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة "تستند الوزارة في أسلوب عملها على نشرات الإبداع" بلغت **(2.33)** وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف **(1.16)** و **(49.66%)** على التوالي. وهذا ما يؤشر على مستوى وسط في وزارة التعليم العالي لتشخيص المعرفة.

2-1-2-4 توليد المعرفة

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ **(2.82)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.79)** و **(28.14%)** على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اعلى قيمة الوسط الحسابي بين **(3.02)** لـــ "تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على الإكتساب من مصادر خارجية" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها **(1.05)** و **(34.68%)** على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة "تقوم الوزارة بإستخدام أسلوب المحاكاة المستقبلية في توليد معارفها" بلغت **(2.65)** وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف **(0.98)** و **(36.88%)** على التوالي. إن هذا يشير إلى المدى الذي تتمتع فيه وزارة التعليم العالي في توليد المعرفة كما أشارت إليه أستجابات العاملين فيها.

3-1-2-4 تخزين المعرفة

حصل هذا البعد على وسط حسابي عام بلغ **(3.20)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.91)** و **(28.41%)** على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اعلى قيمة الوسط الحسابي بين **(3.40)** لـــ "تمتلك الوزارة قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها **(1.09)** و **(32.13%)** على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة "تتبع الوزارة أسلوب خزن المعرفة الضمنية" بلغت **(3.04)** وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف **(1.10)** و **(36.15%)** على التوالي. إن هذا يعكس مستوى الإهتمام فوق الوسط لتخزين المعرفة في وزارة التعليم العالي.

4-1-2-4 توزيع المعرفة

عكست قيم هذا البعد وسط حسابي عام بلغ **(3.09)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.67)** و **(21.77%)** على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اعلى قيمة الوسط الحسابي بين **(3.58)** لــ "تمتلك الوزارة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها **(0.98)** و **(27.35%)** على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة "تتبع الوزارة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف" بلغت **(2.89)** وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف **(0.88)** و **(30.42%)** على التوالي. إن هذه النتائج تبين أن وزارة التعليم العالي في الأردن توزع المعرفة بشكل وسط إلى حد ما.

5-1-2-4 تطبيق المعرفة

أشرت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً عام بلغ **(2.94)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.70)** و **(23.77%)** على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اعلى قيمة الوسط الحسابي بين **(3.07)** لــ "لدى الوزارة فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً والمستقلة" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها **(0.95)** و **(31.01%)** على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة "تقوم الوزارة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين داخلياً وخارجياً" بلغت **(2.83)** وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف **(0.96)** و **(33.81%)** على التوالي. وهذا يعكس وحسب وجهة أفراد عينة الدراسة المدى الذي يتم فيه تطبيق المعرفة في وزارة التعليم العالي.

جدول (2): قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لإجابات أفراد العينة عن عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف (%)
تشخيص المعرفة	تعتمد الوزارة أسلوب العرض الصوري لخرائط المعرفة (مخططات ورسوم دلالية)	2.55	1.29	50.69
	تقوم الوزارة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية	2.53	1.28	50.79
	تقوم الوزارة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية	2.56	1.22	47.53
	تستند الوزارة في أسلوب عملها على نشرات الإبداع	2.33	1.16	49.66
	تمتلك الوزارة محفظة للمعرفة الداخلية أزاء المعرفة الخارجية	2.56	1.26	49.27
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام لتشخيص المعرفة		2.50	1.11	44.51
توليد المعرفة	تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على الإكتساب من مصادر خارجية	3.02	1.05	34.68
	تتبع الوزارة في توليد المعرفة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية (إستنباط دروس متعلمة) من الداخل	2.83	0.95	33.75
	تقوم الوزارة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر	2.71	1.15	42.43
	تتبع الوزارة في توليد المعرفة لديها ورش التعلم المنظمي	2.92	0.98	33.48
	تقوم الوزارة بإستخدام أسلوب المحاكاة المستقبلية (سيناريوهات التعلم) في توليد معارفها	2.65	0.98	36.88
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام لتوليد المعرفة		2.82	0.79	28.14

يتبع جدول (2): قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لإجابات أفراد العينة عن عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف (%)
تخزين المعرفة	تمتلك الوزارة قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية	3.40	1.09	32.13
	لدى الوزارة آلية محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها	3.19	1.01	31.69
	تقوم الوزارة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل	3.12	1.03	32.93
	تمتلك الوزارة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار)	3.24	1.21	37.33
	تتبع الوزارة أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات)	3.04	1.10	36.15
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام تخزين المعرفة		3.20	0.91	28.41
توزيع المعرفة	تقوم الوزارة بتوزيع المعرفة داخلياً من خلال الفرق المتنوعة معرفياً	2.98	1.10	36.96
	تمتلك الوزارة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب، نظام الأرشفة)	3.58	0.98	27.35
	تقوم الوزارة بإستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة	2.99	0.96	31.95
	تتبع الوزارة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف	2.89	0.88	30.42
	تعتمد الوزارة آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة	3.00	0.90	30.18
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام توزيع المعرفة		3.09	0.67	21.77

يتبع جدول (2): قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لإجابات أفراد العينة عن عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف (%)
تطبيق المعرفة	لدى الوزارة فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً والمستقلة	3.07	0.95	31.01
	تقوم الوزارة بتطبيق بالمبادرات والبرامج وبشكل مستمر ذات العلاقة بالمعرفة	2.97	0.92	30.82
	تعتمد الوزارة على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها ونشاطاتها	2.91	0.85	29.21
	تستخدم الوزارة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة	2.94	0.91	30.97
	تقوم الوزارة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين داخلياً وخارجياً	2.83	0.96	33.81
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام لتطبيق المعرفة		2.94	0.70	23.77
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام لإجمالي عمليات إدارة المعرفة		**2.91**	**0.84**	**29.32**

4-2-2 عرض النتائج المتعلقة بمتطلبات إدارة المعرفة

4-2-2-1 (الإحتياجات المعرفية)

أ- البيانات والمعلومات

أشرت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً عام بلغ **(3.04)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.63)** و **(20.70%)** على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اعلى قيم الوسط الحسابي بين **(3.09)** لــ "تستخدم الوزارة الإجتماعات وسيلة لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها **(0.87)** و **(28%)** على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة "تقوم الوزارة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للإستفادة منها في الحصول على المعرفة" بلغت **(2.98)** وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف **(0.91)** و **(30%)** على التوالي. وهذا مؤشر وسط لمستوى البيانات والمعلومات كإحدى الاحتياجات المعرفية في وزارة التعليم العالي.

ب-المعرفة الضمنية

أوضحت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً عام بلغ **(3.04)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.69)** و **(22.62%)** على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اعلى قيمة الوسط الحسابي بين **(3.19)** لــ "لدى الوزارة الخبرات الفنية والإدارية الكافية" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها **(1.08)** و **(34%)** على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة "تمتلك الوزارة قدر كافي من القدرات لتعليم

الآخرين" بلغت **(2.96)** وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف **(0.95)** و **(32%)** على التوالي. إن هذا يبين مدى المعرفة الضمنية التي تتمتع بها وزارة التعليم العالي في الأردن

ت-المعرفة الصريحة

أوضحت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً عام بلغ **(3.20)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.64)** و **(20%)** على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اعلى قيمة الوسط الحسابي بين **(3.27)** لـــ "تتبنى الوزارة أحدث التكنولوجيا لتطوير وتحسين أعمالها" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها **(0.89)** و **(27%)** على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة "لدى الوزارة معرفة بالأفراد العاملين الذين لديهم ملكيات فكرية وبراءات إختراع" بلغت **(2.99)** وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف **(0.81)** و **(27%)** على التوالي. وهذه نتيجة منطقية حيث أن هذه المتوسطات تبين مستوى المعرفة الصريحة التي تمتلكها وزارة التعليم العالي.

ث-البنية التحتية

بينت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً عام بلغ **(3.29)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.65)** و **(19.79%)** على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اعلى قيمة الوسط الحسابي بين **(3.50)** لـــ "تقوم الوزارة بتوفير المعلومات المعرفية للعاملين المناسبين في الوقت المناسب من خلال نظام الأرشفة لديها" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها **(0.92)** و**(26%)** على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة

"تستخدم الوزارة تكنولوجيا معلومات التفكير والإبتكار لإيجاد حلول معرفية" بلغت **(3.18)** وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف **(0.99)** و **(31%)** على التوالي. وهذا منطقي حيث ان وزارة التعليم العالي في الاردن ولكونها صرح علمي فمن المفترض إمتلاكها لبنية تحتية مناسبة للوفاء بالإحتياجات والمتطلبات وهذا ما عكسته النتائج.

ج- رأس المال البشري

أشارت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً عام بلغ **(3.07)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.64)** و **(20.71%)** على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اعلى قيمة الوسط الحسابي بين **(3.33)** لــ "تعتمد الوزارة على العاملين من ذوى المهارات الفنية والتقنية في إنجاز أعمالها ونشاطاتها" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها **(0.86)** و **(26%)** على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة "تشجع الوزارة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لإستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية" بلغت **(2.81)** وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف **(0.92)** و **(33%)** على التوالي. إن هذه النتائج تعكس المستوى الذي تتمتع فيه الكوادر البشرية في وزارة التعليم العالي حيث كانت فوق الوسط لبعضها ودون الوسط لبعضها الآخر.

2-2-2-4 (الوعى والإلتزام المعرفي)

أ- التخطيط والتنفيذ

أشرت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً عام بلغ **(3.21)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.71)** و **(22.06%)** على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اعلى قيمة الوسط الحسابي بين **(3.49)** لـــ "يرتكز عمل الوزارة على وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها **(0.87)** و **(25%)** على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة "تعتمد الوزارة منهج إدارة المعرفة في إتخاذ قراراتها الاستراتيجية" بلغت **(2.92)** وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف **(0.89)** و **(31%)** على التوالي. وهذه النتائج منطقية من حيث التخطيط والتنفيذ حيث ان وزارة التعليم العالي وحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تقوم بالعملية التخطيطية لمجريات عملها إلا انها لا تقوم بالتنفيذ بشكل كامل وهذا ما عكسته النتائج وإن تبرير ذلك يكون من خلال عدم وجود مبادرات عمل من قبل بعض العاملين فيها ولهذا كانت النتائج بعضها فوق الوسط والاخر منها دون الوسط.

ب-نشر وتعميم المعرفة

أوضحت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً عام بلغ **(3.16)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.70)** و **(22.24%)** على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اعلى قيمة الوسط الحسابي بين **(3.45)** لـــ "استخدام المعرفة يساعد العاملين في

الوزارة على رفع مستوى الخدمات المقدمة للجمهور تجنباً لإضاعة الوقت والجهد" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها (**0.94**) و (**29**%) على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة "لدى الوزارة ثقافة تنظيمية تسهل نشر وتعميم المعرفة على العاملين بما ينعكس على الكفاءة وتقليل التكاليف" بلغت (**2.95**) وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف (**0.87**) و (**29**%) على التوالي. إن هذا يؤشر مستوى نشر وتعميم المعرفة في وزارة التعليم العالي حيث ان بعضها كان فوق الوسط والبعض الأخر كان دون الوسط.

ت-أمن المعلومات

أوضحت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً عام بلغ (**3.41**) وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا (**0.69**) و (**20.17**%) على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (**3.64**) لـــ "تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في الوزارة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها (**0.86**) و(**24**%) على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة "يتوفر لدى الوزارة دليل خاص بالأعمال ذات العلاقة بإدارة المعرفة" بلغت (**3.29**) وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف (**0.94**) و (**29**%) على التوالي. أن هذه النتيجة مؤكدة حيث أن عمل وزارة التعليم العالي يتطلب في أغلبه أمن المعلومات والحفاظ عليها خوفاً من التزوير لبعضها وهذا ما اكدته إستجابات أفراد عينة الدراسة.

3-2-2-4 (الإتصالات الداخلية والخارجية)

أ- الإتصالات الداخلية

أشرت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً عام بلغ (**3.52**) وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا (**0.69**) و (**19.49**%) على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اعلى قيمة الوسط الحسابي بين (**3.62**) لـــ "هناك إمكانية لتداول المعلومات بين جميع الموظفين والمديرين في الوزارة بسهولة" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها (**0.90**) و (**25**%) على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة "ترتبط أقسام وإدارات الوزارة بشبكة إتصال داخلي (إنترانت)" بلغت (**3.37**) وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف (**0.87**) و (**26**%) على التوالي. إن هذه النتيجة تبين المدى الذي تتمتع فيه شبكة الإتصالات الداخلية بين الإدارات والأقسام والموظفين أيضاً في وزارة التعليم العالي حيث أن مستوى الإتصالات كان فوق المتوسط وهذا مؤشر لأن تحقيق وإنجاز أعمال الوزارة يتطلب التفاعل من خلال الإتصالات الداخلية بين عدة أقطاب.

ب-الإتصالات الخارجية

أوضحت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً عام بلغ (**3.43**) وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا (**0.72**) و (**21.08**%) على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اعلى قيمة الوسط الحسابي بين (**3.83**) لـــ "تتوفر في الوزارة العديد من وسائل الإتصال (الفاكس، البريد الإلكتروني)" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها (**1.04**) و (**27**%) على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة "تهتم الوزارة بمتابعة النشرات والكتب الحديثة بشكل كبير" بلغت (**3.19**) وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف (**1.03**) و (**32**%) على التوالي. وهذا يؤشر المدى الذي تقوم به وزارة التعليم العالي بالإتصالات الخارجية لإنجاز وتحقيق اهدافها حيث كان فوق المتوسط.

جدول (3): قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لإجابات أفراد العينةعن متطلبات إدارة المعرفة

متطلبات إدارة المعرفة (الإحتياجات المعرفية)		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف (%)
البيانات والمعلومات	توفر الوزارة معلومات تساعد العاملين على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم	**3.03**	**0.88**	**0.29**
	يكتسب العاملون بالوزارة المعرفة من خلال توفير مصادر متعددة للمعلومات	**3.02**	**0.64**	**0.21**
	تقوم الوزارة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للإستفادة منها في الحصول على المعرفة	**2.98**	**0.91**	**0.30**
	لدى الوزارة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة	**3.08**	**0.87**	**0.28**
	تستخدم الوزارة الإجتماعات وسيلة لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة	**3.09**	**0.87**	**0.28**
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام للبيانات والمعلومات		**3.04**	**0.63**	**20.70**
المعرفة الضمنية	لدى الوزارة الخبرات الفنية والإدارية الكافية	**3.19**	**1.08**	**0.34**
	المهارات الفردية المملوكة في الوزارة للتعامل مع النشاطات ملائمة	**3.03**	**0.75**	**0.25**
	تمتلك الوزارة قدر كافي من القدرات لتعليم الآخرين	**2.96**	**0.95**	**0.32**
	الوقت المخصص للتفكير بمستقبل الوزارة كافي	**2.97**	**0.91**	**0.31**
	تمتلك الوزارة أفراداً لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالإعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم	**3.06**	**0.79**	**0.26**
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام للمعرفة الضمنية		**3.04**	**0.69**	**22.62**

يتبع جدول (3): قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لإجابات أفراد العينةعن متطلبات إدارة المعرفة

متطلبات إدارة المعرفة (الإحتياجات المعرفية)		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف (%)
المعرفة الصريحة	لدى الوزارة معرفة بإحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	3.25	1.05	0.32
	لدى الوزارة معرفة بإحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة أعمالها (الجامعات، المؤسسات التعليمية .. إلخ)	3.25	0.82	0.25
	تمتلك الوزارة المعرفة الكافية بنوع الإتصالات سواء الخارجية منها أم الداخلية لتنسيق المهام المرتبطة بأعمالها	3.24	0.81	0.25
	تتبنى الوزارة أحدث التكنولوجيا لتطوير وتحسين أعمالها	3.27	0.89	0.27
	لدى الوزارة معرفة بالأفراد العاملين الذين لديهم ملكيات فكرية وبراءات إختراع	2.99	0.81	0.27
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام للمعرفة الصريحة		3.20	0.64	20.00
البنية التحتية والتكنولوجية	تقوم الوزارة بتوفير المعلومات المعرفية للعاملين المناسبين في الوقت المناسب من خلال نظام الأرشفة لديها	3.50	0.92	0.26
	تستخدم الوزارة وسائل وأساليب تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ قراراتها	3.24	0.88	0.27
	تستخدم الوزارة تكنولوجيا معلومات التفكير والإبتكار لإيجاد حلول معرفية	3.18	0.99	0.31
	تعتمد الوزارة السرعة والدقة في إنجاز الخدمات للجهات ذات العلاقة	3.29	0.78	0.24
	تقوم الوزارة بتسهيل الإتصالات الفعالة لنقل الأفكار والمعرفة بين كافة الوحدات والأفراد من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات بوسائلها	3.34	0.89	0.27
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام للبنية التحتية والتكنولوجية		3.29	0.65	19.79

يتبع جدول (3): قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لإجابات أفراد العينةعن متطلبات إدارة المعرفة

متطلبات إدارة المعرفة (الإحتياجات المعرفية)		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف (%)
رأس المال البشري	تعتمد الوزارة على العاملين من ذوى المهارات الفنية والتقنية في إنجاز أعمالها ونشاطاتها	3.33	0.86	0.26
	تهتم الوزارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات	3.10	0.89	0.29
	تشجع الوزارة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لإستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية	2.81	0.92	0.33
	تطمح الوزارة بتقليل الوقت المستغرق بين إتصال المؤسسات ذات العلاقة وتقديم الخدمة المطلوبة	3.23	0.79	0.24
	تراعى الوزارة رغبة الموظفين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية	2.89	0.94	0.33
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام لرأس المال البشري		3.07	0.64	20.71

يتبع جدول (3): قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لإجابات أفراد العينةعن متطلبات إدارة المعرفة

متطلبات إدارة المعرفة (الوعي والإلتزام المعرفي)		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف (%)
التخطيط والتنفيذ	يرتكز عمل الوزارة على وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة	3.49	0.87	0.25
	يتوفر في الوزارة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة لديها	3.40	0.86	0.25
	تستخدم الوزارة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الاستراتيجية	3.23	0.94	0.29
	أن أساليب صياغة ووضع الأهداف الاستراتيجية في الوزارة تستند على إدارة المعرفة	3.02	0.88	0.29
	تعتمد الوزارة منهج إدارة المعرفة في إتخاذ قراراتها الاستراتيجية	2.92	0.89	0.31
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام للتخطيط والتنفيذ		**3.21**	**0.71**	**22.06**
نشر وتعميم المعرفة	تساعد الإدارة العاملين على إكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة	3.01	1.02	0.34
	استخدام المعرفة يساعد العاملين في الوزارة على رفع مستوى الخدمات المقدمة للجمهور تجنباً لإضاعة الوقت والجهد	3.45	0.94	0.27
	لدى الوزارة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة على العاملين كالبريد الإلكتروني	3.40	1.08	0.32
	تحرص الوزارة على إصدار نشرات شهرية لنشر تطبيقات المعرفة	3.01	0.99	0.33
	لدى الوزارة ثقافة تنظيمية تسهل نشر وتعميم المعرفة على العاملين بما ينعكس على الكفاءة وتقليل التكاليف	2.95	0.87	0.29
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام لنشر وتعميم المعرفة		**3.16**	**0.70**	**22.24**

يتبع جدول (3): قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لإجابات أفراد العينةعن متطلبات إدارة المعرفة

متطلبات إدارة المعرفة (الوعي والإلتزام المعرفي)		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف (%)
أمن المعلومات	تحرص الوزارة على توفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة لتشغيل ومعالجة وخزن المعلومات (الوثائق الداخلية والخارجية)	3.45	0.87	0.25
	تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في الوزارة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب	3.64	0.86	0.24
	يتوفر لدى الوزارة دليل خاص بالأعمال ذات العلاقة بإدارة المعرفة	3.29	0.94	0.29
	تسهم الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها	3.32	0.85	0.26
	تقوم الوزارة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة	3.36	0.87	0.26
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام لأمن المعلومات		3.41	0.69	20.17

يتبع جدول (3): قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لإجابات أفراد العينة عن متطلبات إدارة المعرفة

متطلبات إدارة المعرفة (الإتصالات الداخلية والخارجية)		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف (%)
الإتصالات الداخلية	تتوفر في الوزارة وسائل وقنوات وأساليب إتصال متنوعة ومتعددة	3.52	0.82	0.23
	ترتبط أقسام وإدارات الوزارة بشبكة إتصال داخلي (إنترانت)	3.37	0.87	0.26
	تخدم شبكة الإنترانت إحتياجات الموظفين في الوزارة	3.55	0.93	0.26
	لدى الوزارة إمكانات إتصال داخلي (هاتف ، حاسوب ، داتاشو)	3.55	0.94	0.27
	هناك إمكانية لتداول المعلومات بين جميع الموظفين والمديرين في الوزارة بسهولة	3.62	0.90	0.25
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام للإتصالات الداخلية		3.52	0.69	19.49
الإتصالات الخارجية	تهتم الوزارة بمتابعة النشرات والكتب الحديثة بشكل كبير	3.19	1.03	0.32
	تتوفر في الوزارة العديد من وسائل الإتصال (الفاكس، البريد الإلكتروني)	3.83	1.04	0.27
	تعي الوزارة أهمية المشاركة في المؤتمرات والفعاليات الخارجية سعياً لإحداث التطويرات	3.31	1.01	0.30
	تهتم الوزارة بإجراء المسوحات بشكل مستمر للتعرف على إحتياجات وتوقعات وطموحات الجمهور	3.41	1.04	0.30
	تساهم الوزارة بإقامة وتوفير محطات المعرفة لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها	3.44	0.83	0.24
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام للإتصالات الخارجية		3.43	0.72	21.08
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام لإجمالي متطلبات إدارة المعرفة		**3.24**	**0.53**	**6.45**

3-2-4 عرض النتائج المتعلقة بالأداء المؤسسي

أ- رضا العاملين

أشرت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً عام بلغ (**3.62**) وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا (**0.64**) و (**17.66**%) على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (**3.75**) لــ "إمتلاك المعرفة ومتطلباتها يحسن من رضا أفراد المجتمع المحلي" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها (**0.87**) و (**23**%) على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة " تحدد إدارة المعرفة معدل الشكاوي التي يتم معالجتها في الوقت المحدد" بلغت (**3.41**) وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف (**0.91**) و (**27**%) على التوالي. إن هذا يعكس مستوى الرضا العاملين مع وزارة التعليم العالي وحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن اداء وزارة التعليم العالي لتحقيق رضا المتعاملين معها افراداً كانوا ام مؤسسات كان فوق الوسط.

ب-التعلم والنمو المؤسسي

أوضحت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً عام بلغ (**3.58**) وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا (**0.63**) و (**17.51**%) على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (**3.80**) لــ "إستخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الإرتقاء الوظيفي للموظفين" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها (**0.93**) و (**24**%) على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة " تبين إدارة المعرفة مقدار الميزانية

المخصصة للتكنولوجيا والمعلومات" بلغت (**3.38**) وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف (**0.69**) و (**21**%) على التوالي. إن هذا يعكس مستوى التعلم والنمو في وزارة التعليم العالي وحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مستوى التعلم والنمو المؤسسي فوق الوسط.

ت-كفاءة العمليات الداخلية

أوضحت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً عام بلغ (**3.60**) وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا (**0.62**) و (**17.20**%) على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيمة اعلى الوسط الحسابي بين (**3.74**) لـــ " إدارة المعرفة ومتطلباتها يزيد من سرعة التسليم (سرعة إجراء المعاملات)" حيث كان الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لها (**0.78**) و (**21**%) على التوالي وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة " المنهج المعرفي يزيد من نسبة الخدمات التي تم تبسيطها وتطويرها" بلغت (**3.40**) وبإنحراف معياري ومعامل إختلاف (**0.81**) و (**24**%) على التوالي. إن هذا يشير إلى المستوى الذي تتمتع فيه الوزارة بالعمليات الداخلية حيث بينت النتائج أن كفاءة العمليات في وزارة التعليم العالي كانت فوق الوسط.

جدول (4): قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لإجابات أفراد العينة عن الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف (%)
رضا المتعاملين	يؤثر إعتماد المعرفة على زيادة مستوى رضا الجامعات والمؤسسات التعليمية	3.69	0.80	0.22
	إمتلاك المعرفة ومتطلباتها يحسن من رضا أفراد المجتمع المحلي	3.75	0.87	0.23
	إن تبني منهجية إدارة المعرفة يزيد من رضا الشركاء الاستراتيجيين	3.71	0.79	0.21
	تؤدى إدارة المعرفة إلى سرعة معالجة الشكاوى والأقتراحات	3.60	0.77	0.21
	تحدد إدارة المعرفة معدل الشكاوي التي يتم معالجتها في الوقت المحدد	3.41	0.91	0.27
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام لرضا المتعاملين		3.62	0.64	17.66
التعلم والنمو المؤسسي	الوعي والإلتزام المعرفي يزيد من معدل الإنتاجية (عدد المعاملات المنجزة يومياً)	3.76	0.79	0.21
	إستخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الإرتقاء الوظيفي للموظفين	3.80	0.93	0.24
	تؤدى المعرفة وإدارتها إلى زيادة عدد المديرين المنتسبين لبرامج معتمدة للتطوير القيادي	3.56	0.84	0.24
	تبين إدارة المعرفة مقدار الميزانية المخصصة للتكنولوجيا والمعلومات	3.38	0.69	0.21
	تبني منهج المعرفة ومتطلباتها يزيد من نسبة المراسلات الإلكترونية	3.40	0.86	0.25
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام للتعلم والنمو		3.58	0.63	17.51
كفاءة العمليات الداخلية	المعرفة ومتطلباتها يضمن جودة الخدمات المقدمة	3.66	0.85	0.23
	إدارة المعرفة ومتطلباتها يزيد من سرعة التسليم	3.74	0.78	0.21
	إدارة المعرفة ومتطلباتها تزيد من عدد الدراسات التي يتم إعدادها سنوياً	3.62	0.75	0.21
	المعرفة وآليات إكتسابها يحدد عدد الخدمات المستحدثة سنوياً	3.60	0.83	0.23
	المنهج المعرفي يزيد من نسبة الخدمات التي تم تبسيطها وتطويرها	3.40	0.81	0.24
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام لكفاءة العمليات		3.60	0.62	17.20

المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام لإجمالي الأداء المؤسسي	3.60	0.59	16.39

3-4 إختبار فرضيات الدراسة

عملت الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، من خلال استخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد لإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، والتي شكلت على أساس مشكلة الدراسة وأسئلتها، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها عند مستوى دلالة معنوية (0.05). لغرض اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمسة فرضيات فرعيـــة، وتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات ادارة المعرفة وبين تشخيص المعرفة عند مستوى دلالة معنوية **(0.05)**.

لاختبار هذه الفرضية إستخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتشخيص المعرفة، وكما هو موضح في الجدول **(5)**.

جدول (5)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتشخيص المعرفة

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الإنحدار	Sig.* مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة وتشخيص المعرفة	**0.491**	**0.241**	**69.336**	**2.260**	**0.000**

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

يوضح الجدول **(5)** العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتشخيص المعرفة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتشخيص المعرفة، إذا بلغ معامل الإرتباط **(0.491)** عند مستوى ($\geq$ **0.05** α)، وبمعامل تحديد بلغت **(0.241)**، أي أن ما قيمته **(0.241)** من التغيرات في تشخيص المعرفة ناتج عن التغير في متطلبات إدارة المعرفة، كما بلغ قيمة درجة التأثير **(2.260)**، وهذا يعنى أن الزيادة بقيمة واحدة في متطلبات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في متطلبات تشخيص المعرفة بقيمة **(2.260)**. وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت **(69.336)** وهي دالة عند مستوى ($\alpha \geq$ **0.05**)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الصفرية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ 0.05) بين ومتطلبات إدارة المعرفة وتشخيص المعرفة

أن تفسير هذه النتيجة يعكس أن القيام بتشخيص المعرفة يبدأ بمعرفة متطلبات إدارة المعرفة التي تحتاجها المؤسسات، وعليه فإن التعرف على تشخيص المعرفة يتطلب التحديد الدقيق لإحتياجات ومتطلبات إدارة المعرفة.

الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتوليد المعرفة عند مستوى دلالة معنوية **(0.05)**.

لاختبار هذه الفرضية إستخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتوليد المعرفة، وكما هو موضح في الجدول **(6)**.

جدول **(6)**

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتوليد المعرفة

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الإنحدار	Sig.* مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة وتوليد المعرفة	**0.541**	**0.292**	**89.997**	**2.214**	**0.000**

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يبين الجدول **(6)** العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتوليد المعرفة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتوليد المعرفة، إذا بلغ معامل الإرتباط **(0.541)** عند مستوى ($\alpha \geq$ **0.05**)، وبمعامل تحديد بلغ **(0.292)**، أي أن ما قيمته **(0.292)** من التغيرات في توليد المعرفة ناتج عن التغير في متطلبات إدارة المعرفة، كما بلغ قيمة درجة التأثير **(2.214)**، وهذا يعنى أن الزيادة بقيمة واحدة في متطلبات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في توليد المعرفة بقيمة **(2.214)**. وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت **(89.997)** وهي دالة عند مستوى ($\alpha \geq$ **0.05**)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية الفرعية الثانية، وعليه ترفض وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ 0.05) بين متطلبات إدارة المعرفة وتوليد المعرفة

وهذا يبين أن توليد المعرفة يتطلب التعرف على الإحتياجات والمتطلبات المعرفية في منظمات الأعمال بعد تشخيصها وهذا بدوره ينعكس على أن التشخيص السليم للمعرفة يتطلب القيام بتحديد المتطلبات المعرفية وبالتالي توليد هذه المعرفة والبحث عن مصادرها.

الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وخزن المعرفة عند مستوى دلالة معنوية (**0.05**).

لاختبار هذه الفرضية إستخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وخزن المعرفة، وكما هو موضح في الجدول (**7**).

جدول (**7**)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وخزن المعرفة

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الإنحدار	Sig.* مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة وخزن المعرفة	**0.476**	**0.226**	**63.712**	**2.346**	**0.000**

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**α ≥ 0.05**)

يتضح من الجدول (**7**) العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وخزن المعرفة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وخزن المعرفة، إذا بلغ معامل الإرتباط (**0.476**) عند مستوى (**α ≥ 0.05**)، وبمعامل تحديد بلغ (**0.226**)، أي أن ما قيمته (**0.226**) من التغيرات في خزن المعرفة ناتج عن التغير في متطلبات إدارة المعرفة، كما بلغ قيمة درجة التأثير (**2.346**)، وهذا يعنى أن

الزيادة بوحدة واحدة في متطلبات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في خزن المعرفة بقيمة **(2.346)**. وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت **(63.712)** وهي دالة عند مستوى ($\alpha \geq$ **0.05**)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة، وعليه ترفض وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ 0.05) بين متطلبات إدارة المعرفة وخزن المعرفة

وهذا يؤشر الإستخدام السليم لإدارة وتحسين مصادر المعرفة، حيث أن خزن المعرفة يتطلب التشخيص والتوليد أولاً والذي لا يتم إلا من خلال التحديد الدقيق لمتطلبات إدارة المعرفة من خلال يتطلب مواكبة التغييرات في الإحتياجات المؤسسية من المعرفة.

الفرضية الفرعية الرابعة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتوزيع المعرفة عند مستوى دلالة معنوية **(0.05)**.

لاختبار هذه الفرضية إستخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتوزيع المعرفة، وكما هو موضح في الجدول **(8)**.

جدول **(8)**

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتوزيع المعرفة

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الإنحدار	Sig.* مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة وتوزيع المعرفة	**0.666**	**0.444**	**173.884**	**1.608**	**0.000**

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)

يوضح الجدول (**8**) العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتوزيع المعرفة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتوزيع المعرفة، إذا بلغ معامل الإرتباط (**0.666**) عند مستوى (α ≤ **0.05**)، وبمعامل تحديد بلغ (**0.444**)، أي أن ما قيمته (**0.444**) من التغيرات في توزيع المعرفة ناتج عن التغير في متطلبات إدارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (**1.608**)، وهذا يعنى أن الزيادة بوحدة واحدة في متطلبات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في توزيع المعرفة [illegible] هي [illegible] ة، [illegible]

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) بين توزيع المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) بين متطلبات إدارة المعرفة

إن هذه النتيجة تشير إلى أن توزيع المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة وجهان لعملة واحدة حيث أن خزن المعرفة لمواكبة التغيرات البيئية يتطلب تجديد مصادر الحصول عليها وهذا بدوره يحدد المتطلبات المستجدة في إدارة المعرفة مما يعكس الحاجة الدائمة لتحديد متطلبات إدارة المعرفة وبالتالي القيام بتوزيع على المعرفة على أسس سليمة تتطلبها الحاجة لمعرفة متطلبات إدارة المعرفة.

الفرضية الفرعية الخامسة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و تطبيق المعرفة عند مستوى دلالة معنوية **(0.05)**.

لاختبار هذه الفرضية إستخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة، وكما هو موضح في الجدول **(9)**.

جدول **(9)**

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الإنحدار	Sig.* مستوى الدلالة

متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة	0.671	0.450	178.058	1.735	0.000

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (9) العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة، إذا بلغ معامل الإرتباط (**0.671**) عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**)، وبمعامل تحديد بلغ (**0.450**)، أي أن ما قيمته (**0.450**) من التغيرات في تطبيق المعرفة ناتج عن التغير في متطلبات إدارة المعرفة، كما بلغ قيمة درجة التأثير (**1.735**)، وهذا يعنى أن الزيادة بوحدة واحدة في متطلبات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في تطبيق المعرفة بقيمة (**1.735**). وتؤكد عدم معنوية هذه العلاقة قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (**178.058**) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الصفرية الخامسة، وعليه ترفض وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالـة إحصائية عنـد مستوى ($\alpha \leq$ 0.05)بـــين متطلبـات إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة

حيث أن تطبيق المعرفة يتطلب تحديد متطلباتها مما يعني أن التحديد السليم لمتطلبات وفهم إحتياجات إدارة المعرفة يركز على آليات التطبيق التي من الممكن

الإستفادة منها في تحديد المتطلبات لإدارة المعرفة، وهذا بدوره يشير إلى أن تطبيق المعرفة يتطلب بشكل رئيسي تحديد وفهم الإحتياجات والمتطلبات المعرفية.

الفرضية الرئيسة الثانية

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والأداء المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لغرض اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها ورضا المتعاملين عند مستوى دلالة معنوية (**0.05**).

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لإيجاد العلاقـــة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها ورضا المتعاملين، وكما هو موضح في الجدول **(10)**.

جدول **(10)**

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها ورضا المتعاملين

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الإنحدار	Sig.* مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها ورضا المتعاملين	**0.56**	**0.313**	**49.483**	**1.446**	**0.000**

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول **(10)** العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها ورضا المتعاملين. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها ورضا العاملين، إذا بلغ معامل الإرتباط **(0.56)** عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**)، وبمعامل تحديد بلغ **(0.313)**، أي أن ما قيمته **(0.313)** من التغيرات في رضا المتعاملين ناتج عن التغير في متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، كما بلغت قيمة درجة التأثير **(1.446)**، وهذا يعنى أن الزيادة بقيمة واحدة في متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها يؤدي إلى زيادة في رضا المتعاملين بقيمة **(1.446)**. وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت **(49.483)** وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**)، وهذا يؤكد

عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الصفرية الأولى، وعليه ترفض وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها ورضا العاملين

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ما تم الإشارة به عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة منفردة وعملياتها، إلا أن علاقة هذين المتغيرين برضا المتعاملين سببه أن تحديد المتطلبات المعرفية يعكس بدوره العمليات المطلوبة لإدارة المعرفة وعند التحديد السليم لهذه العمليات ومعرفة المتطلبات ينعكس الأمر على رضا متلقى الخدمة وهو ما يؤشر على المدى البعيد رضا المتعاملين.

الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والتعلم والنمو المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية **(0.05)**.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لإيجاد العلاقـــة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والتعلم والنمو المؤسسي، وكما هو موضح في الجدول **(11)**.

جدول **(11)**

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والتعلم والنمو المؤسسي

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الإنحدار	Sig.* مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والتعلم والنمو المؤسسي	**0.584**	**0.341**	**56.088**	**1.421**	**0.000**

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول **(11)** العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والتعلم والنمو المؤسسي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والتعلم والنمو المؤسسي، إذا بلغ معامل الإرتباط **(0.584)** عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد بلغ **(0.341)**، أي أن ما قيمته **(0.341)** من التغيرات في التعلم والنمو المؤسسي ناتج عن التغير في متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، كما بلغت قيمة درجة التأثير **(1.421)**، وهذا يعنى أن الزيادة بقيمة واحدة في متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها يؤدي إلى زيادة في التعلم والنمو المؤسسي بقيمة **(1.421)**. وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت **(56.088)** وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الصفرية الثانية، وعليه ترفض وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والتعلم والنمو المؤسسي

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ما تم الإشارة إليه عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة منفردة وعمليات إدارة المعرفة، إلا أن علاقة بين هذين المتغيرين بالتعلم والنمو المؤسسي يشير إلى قدرة المؤسسة على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة حيث أن القيام بعملية تشخيص وتوليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة يمنح المؤسسة الإستمرارية في تحديد المتطلبات المعرفية وفهم إحتياجات المتعاملين ومتلقى الخدمات أولاً وهذا بدوره يعكس تعلم ونمو المؤسسة في آليات وأساليب إدارة المعرفة من حيث العمليات وفهم المتطللبات والإحتياجات بشكل مستمر.

الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وكفاءة العمليات الداخلية عند مستوى دلالة معنوية **(0.05)**.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لإيجاد العلاقـــة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وكفاءة العمليات الداخلية، وكما هو موضح في الجدول **(12)**.

جدول **(12)**

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وكفاءة العمليات الداخلية

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الإنحدار	Sig.* مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وكفاءة العمليات الداخلية	**0.581**	**0.338**	**55.104**	**1.462**	**0.000**

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**α ≤ 0.05**)

يشير الجدول (**12**) العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وكفاءة العمليات الداخلية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وكفاءة العمليات الداخلية، إذا بلغ معامل الإرتباط (**0.581**) عند مستوى (**α ≤ 0.05**)، وبمعامل تحديد بلغ (**0.338**)، أي أن ما قيمته (**0.338**) من التغيرات في كفاءة العمليات الداخلية ناتج عن التغير في متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وكفاءة العمليات الداخلية، كما بلغ قيمة درجة التأثير (**1.462**)، وهذا يعنى أن الزيادة بقيمة واحدة في متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وكفاءة العمليات الداخلية يؤدي إلى زيادة في كفاءة العمليات الداخلية بقيمة (**1.462**). وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (**55.104**) وهي دالة عند مستوى (**α ≤ 0.05**)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الصفريةالثالثة، وعليه ترفض وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وكفاءة العمليات الداخلية

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ما تم الإشارة إليه عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة منفردة وعمليات إدارة المعرفة، إلا أن علاقة بين هذين المتغيرين بكفاءة العمليات الداخلية يشير إلى قدرة المدى الذى تتمتع فيه المؤسسة بإدارة عملياتها بكفاءة حيث أن إدارة العمليات الداخلية في منظمات الأعمال يتطلب تحديد وتشخيص العديد من العمليات المطلوبة وهذا بدوره يبين حاجات المتعاملين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة والعمليات الداخلية المطلوب انجازها للإيفاء بمتطلبات وخدمات المتعاملين ومتلقى الخدمة مع المؤسسة مما يعكس الدور الكبير لكفاءة العمليات الداخلية وبالتالي إنعكاس ذلك على أداء المؤسسة من الجانب العملياتي وبالتالي قدرة المؤسسة على ادارة عملياتها الداخلية بكفاءة.

والجدول **(13)** يبين قيم معاملات الإرتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة. حيث:

1. أظهرت قيم معاملات الإرتباط بين الإحتياجات المعرفية وعمليات إدارة المعرفة ستة علاقات بمستوى **(0.01)**.
2. بينت قيم معاملات الإرتباط بين الوعي والإلتزام المعرفي وعمليات إدارة المعرفة ستة علاقات بمستوى **(0.01)**.
3. أظهرت الإتصالات الداخلية والخارجية ستة علاقات بمستوى **(0.01)** مع عمليات إدارة المعرفة.

4. أعلى قيمة معامل إرتباط تحققت كانت بين إجمالي متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة بقيمة (**0.694**) وأدنى قيمة معامل إرتباط كانت بين الوعي والإلتـــزام المعرفـــي وتخزين المعرفة بقيمة (**0.428**) على المستويين الفرعي والكلي.

أما الجدول (**14**) فقد أظهرت قيم معاملات الإرتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، ما يلي:

1. أظهرت قيم معاملات الإرتباط بين رضا المتعاملين وعمليات إدارة المعرفة ستة علاقات بمستوى (**0.01**).
2. أظهرت قيم معاملات الإرتباط بين التعلم والنمو المؤسسي وعمليات إدارة المعرفة ســـتة علاقات بمستوى (**0.01**).
3. أظهرت قيم معاملات الإرتباط بين كفاءة العمليات الداخلية وعمليات إدارة المعرفة ســـتة علاقات بمستوى (**0.01**).
4. أعلى قيمة معامل إرتباط تحققت كانت بين التعلم والنمو المؤسسي وتوليد المعرفة بقيمـــة (**0.530**) وأدنى قيمة معامل إرتباط كانت بين كفاءة العمليات الداخلية وتطبيـــق المعرفـــة بقيمة (**0.193**) على المستويين الفرعي والكلي.

فيما أظهر الجدول (**15**) قيم معاملات الإرتباط بين الأداء المؤسسي ومتطلبـــات إدارة المعرفة، وكما يلي:

1. أظهرت قيم معاملات الإرتباط بين رضا المتعاملين ومتطلبات إدارة المعرفة ستة علاقات بمستوى **(0.01)**.
2. أظهرت قيم معاملات الإرتباط بين التعلم والنمو المؤسسي ومتطلبات إدارة المعرفة ستة علاقات بمستوى **(0.01)**.
3. أظهرت قيم معاملات الإرتباط بين كفاءة العمليات الداخلية ومتطلبات إدارة المعرفة ستة علاقات بمستوى **(0.01)**.
4. أعلى قيمة معامل إرتباط تحققت كانت بين رضا المتعاملين والإتصالات الداخلية والخارجية بقيمة **(0.708)** وأدنى قيمة معامل إرتباط كانت بين رضا المتعاملين والوعي والإلتزام المعرفي بقيمة **(0.439)** على المستويين الفرعي والكلي.

جدول **(13)**: قيم معاملات إرتباط **Spearman** بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة / متطلبات إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	خزن المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	إجمالي عمليات إدارة المعرفة	العلاقات المعنوية	
							العدد	الأهمية النسبية
الإحتياجات المعرفية	**0.474****	**0.471****	**0.441****	**0.601****	**0.575****	**0.594****	**6**	**100**%
الوعي والإلتزام المعرفي	**0.474****	**0.444****	**0.428****	**0.624****	**0.549****	**0.575****	**6**	**100**%
الإتصالات الداخلية والخارجية	**0.508****	**0.560****	**0.614****	**0.558****	**0.569****	**0.682****	**6**	**100**%
إجمالي متطلبات إدارة المعرفة	**0.459****	**0.552****	**0.551****	**0.672****	**0.646****	**0.694****	**6**	**100**%
العلاقات المعنوية: العدد	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**24**	-
العلاقات المعنوية: الأهمية النسبية	**100**%	**100**%	**100**%	**100**%	**100**%	**100**%	-	**100**%

* دال عند مستوى **0.05**.

** دال عند مستوى **0.01**.

جدول (**14**): قيم معاملات إرتباط **Spearman** بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

عمليات إدارة المعرفة / الأداء المؤسسي		تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	إجمالي عمليات إدارة المعرفة	العلاقات المعنوية	
								العدد	الأهمية النسبية
رضا المتعاملين		**0.429****	**0.351****	**0.367****	**0.220****	**0.291****	**0.440****	**6**	**100**%
النمو والتعلم المؤسسي		**0.502****	**0.530****	**0.456****	**0.251****	**0.287****	**0.511****	**6**	**100**%
كفاءة العمليات الداخلية		**0.481****	**0.470****	**0.427****	**0.279****	**0.193****	**0.481****	**6**	**100**%
إجمالي الأداء المؤسسي		**0.496****	**0.489****	**0.433****	**0.263****	**0.265****	**0.504****	**6**	**100**%
العلاقات	العدد	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**24**	-

المعنوية	الأهمية النسبية	%100	%100	%100	%100	%100	%100	-	%100

* دال عند مستوى **0.05**.

** دال عند مستوى **0.01**.

جدول **(15)**: قيم معاملات إرتباط **Spearman** بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

متطلبات إدارة المعرفة / الأداء المؤسسي	الإحتياجات المعرفية	الوعي والإلتزام المعرفي	الإتصالات الداخلية والخارجية	إجمالي متطلبات إدارة المعرفة	العلاقات المعنوية	
					العدد	الأهمية النسبية
رضا المتعاملين	**0.480****	**0.439****	**0.708****	**0.558****	**4**	**%100**
النمو والتعلم المؤسسي	**0.445****	**0.513****	**0.599****	**0.561****	**4**	**%100**
كفاءة العمليات الداخلية	**0.441****	**0.496****	**0.610****	**0.545****	**4**	**%100**
إجمالي الأداء المؤسسي	**0.480****	**0.521****	**0.682****	**0.592****	**4**	**%100**

العلاقات المعنوية	العدد	4	4	4	4	16	-
	الأهمية النسبية	%100	%100	%100	%100	-	%100

* دال عند مستوى **0.05**.

** دال عند مستوى **0.01**.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

1-5 المقدمة

إستهدفت الدراسة الحالية بيان العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثر هذه العلاقة على أداء وزارة التعليم العالي الأردنية في الأمد الطويل. وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وتحاول الباحثة هنا الإشارة إلى أبرز هذه الاستنتاجات والتوصيات في ضوء المشاهدات والملاحظات وفيما يلي أهم هذه الاستنتاجات والتوصيات.

2-5 الاستنتاجات

- أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لتشخيص المعرفة في وزارة التعليم العالي بلغ **(2.50)** وبإنحراف معياري عام **(1.11)** ومعامل إختلاف عام **(44.51%)**.

- حقق بعد توليد المعرفة في وزارة التعليم العالي وسطاً حسابياً بلغ **(2.82)** وإنحرافاً معيارياً **(0.79)** ومعامل إختلاف بلغ **(28.14%)**.

- حصل بعد تخزين المعرفة في وزارة التعليم العالي وسطاً حسابياً بلغ **(3.20)** وإنحرافاً معيارياً **(0.91)** ومعامل إختلاف بلغ **(28.41%)**.

- عكس بعد توزيع المعرفة في وزارة التعليم العالي وسطاً حسابياً بلغ **(3.09)** وإنحرافاً معيارياً **(0.67)** ومعامل إختلاف بلغ **(21.77%)**.

- أشرت نتائج بعد تطبيق المعرفة وسطاً حسابياً عام بلغ **(2.94)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.70)** و **(23.77%)** على التوالي.

- حصل بعد البيانات والمعلومات على وسط حسابي بلغ **(3.04)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.63)** و **(20.70%)** على التوالي.

- حقق بعد المعرفة الضمنية وسطاً حسابياً بلغ **(3.04)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.69)** و **(22.62%)** على التوالي.

- حقق بعد المعرفة الصريحة وسط حسابي بلغ **(3.20)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.64)** و **(20%)** على التوالي.

- بينت نتائج بعد البنية التحتية وسطاً حسابياً عام بلغ **(3.29)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.65)** و **(19.79%)** على التوالي.

- بينت نتئج التحليل الإحصائي حصول بعد رأس المال البشري على وسط حسابي بلغ **(3.07)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.64)** و **(20.71%)** على التوالي.

- أشرت نتائج التخطيط والتنفيذ وسطاً حسابياً عام بلغ **(3.21)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.71)** و **(22.06%)** على التوالي.

- حققت نتائج بعد نشر وتعميم المعرفة وسطاً حسابياً عام بلــغ **(3.16)** وبـــإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.70)** و **(22.24%)** على التوالي.

- حققت نتائج بعد أمن المعلومات وسطاً حسابياً عام بلغ **(3.41)** وبإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.69)** و **(20.17%)** على التوالي.

- أشرت نتائج بعد الإتصالات الداخلية وسطاً حسابياً عام بلــغ **(3.52)** وبـــإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.69)** و **(19.49%)** على التوالي.

- حققت نتائج بعد الإتصالات الخارجية وسطاً حسابياً عام بلغ **(3.43)** وبـــإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.72)** و **(21.08%)** على التوالي.

- بلغ الوسط الحسابي للنتائج المتعلقة برضا المتعاملين **(3.62)** وبإنحراف معيـــاري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.64)** و **(17.66%)** على التوالي.

- بلغ الوسط الحسابي للنتائج المتعلقة بالتعلم والنمو المؤســـسي **(3.58)** وبـــإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.63)** و **(17.51%)** على التوالي.

- حققت نتائج بعد كفاءة العمليات الداخلية وسطاً حسابياً بلــغ **(3.60)** وبـــإنحراف معياري عام ومعامل إختلاف عام بلغا **(0.62)** و **(17.20%)** على التوالي.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**) بين تشخيص المعرفـــة ومتطلبات إدارة المعرفة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**) بين توليد المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**) بين خزن المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**) بين توزيع المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**) تطبيق المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**) بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها ورضا المتعاملين.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**) بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والتعلم والنمو المؤسسي.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**) بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها وكفاءة العمليات الداخلية.

3-5 التوصيات

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

- الإهتمام بعمليات وآليات تشخيص المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال التعرف على أفضل الممارسات في مجال تشخيص المعرفة.
- الإهتمام بطرق توليد المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال اللقاءات المستمرة والإجتماعات وعمليات العصف الذهني.
- إيلاء الإهتمام أكثر بتطبيق المعرفة من خلال الإطلاع على أفضل الممارسات العالمية في تطبيق المعرفة.
- ضرورة وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأفضل الممارسات في مجال إدارة العرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العملية الهادفة تتولاها وزارة التعليم العالي.
- اهمية ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته لدى العاملين وعلى كافة المستويات في وزارة التعليم العالي الأردنية.
- ضرورة الإهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات إتصال فاعلة في وزارة التعليم العالي الأردنية.

- العمل على تعيين متخصصين في حقل إدارة المعرفة للإفادة من خبـــراتهم فـــي تطوير العمليات المعرفية في وزارة التعليم العالي.
- تطوير خارطة معرفية لعمل وزارة التعليم العالي بما يضمن تحقيق الأهداف .
- زيادة الإهتمام بالمعرفة بشقيها الضمني والصريح من خلال تفعيل عمليات توليـــد المعرفة وحصرها وتكوين الأفكار والخبرات والمهارات المتوفرة لدى الأفراد وحفظها في قواعد المعرفة وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

1. أبو فارة، يوسف،(**2004**)، "العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، **26 – 28**.

2. أبو قبة، عاهد جبر، (**2004**)، "مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

3. جواد، كاظم، (**2003**)، "أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد (**6**)، العدد (**2**)، ص ص:**14 – 20**.

4. حجازي، هيثم (**2005**)، "قياس اثر ادراك ادارة المعرفة في توظسيفها لدى المنظمات الاردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء انموذج لتوظيف ادارة المعرفة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

5. الخفاجي، نعمة عباس، **(1996)**، "المدخل المعرفي في تحليل الإختبار الاستراتيجي: دراسة إختبارية في صناعة التأمين العرقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

6. الدوري، زكريا ؛ العزاوي، بشرى، **(2004)**، "إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي"، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، **26 – 28**.

7. الساعد، رشاد ؛ حريم، حسين، **(2004)**، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، **26 – 28**.

8. السلمي، علي، **(2002)**، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة.

9. السياني، محمد، **(2001)**، " الاهمية الإقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن.

10. الشمري، إنتظار ؛ الدوري، معتز، **(2004)**، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي"، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، **26 – 28**.

11. صيام، زكريا، (2004)، "مدى إدراك أهمية إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

12. عبد الستار، يوسف، (2004)، "إدارة المعرفة من أجل البقاء والنمو"، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26 – 28.

13. عبود، نجم، (2007)، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14. العمري، غسان، (2004)، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة لتحقيق قيمة لاعمال البنوك التجارية الاردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

15. القطارنة، زياد، (2006)، "مدى توافر وظائف ادارة المعرفة واثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الكرك، الأردن.

16. الكبيسي، صلاح الدين، (2002)، "إدارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي: دراسة إستطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

17. الكبيسي، صلاح الدين، (2005)، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

18. مصطفى، شعيب إبراهيم، (1998)، "أثر المعرفة التقنية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية: دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

19. المومني، حسان، (2005)، "اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

20. نايف، أسعد كاظم، (2007)، "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

21. يوسف، درويش عبد الحمن، (1995)، "المعرفة الإدارية لدى القيادات في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (3)، العدد (1).

ثانيا: المراجـع الأجنبيـة

1. Aaker, D.A., & Day, G.S.,(1998) , "**Marketing Research**", N.Y.

2. Al-Mashari, M.; Zairi, M. and Al-Athari, A., (2002), "**An Empirical Study of the impact of Knowledge Management on Organizational Performance**", Journal of Computer Information Systems, Special Issue.

3. Alavi, Maryam, and Leidner Dorothy E., (2001), "**Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research ISSUES**", Yarmouk University Data Base, Management Information's Systems, Vol. 25, Issue 1.

4. Alvesson, Mats, (1993), "**Organization as Rhetorig: Knowledge – Intensive Firms and the Strugcie with Ambrgutty**", Journal of Management System, Vol. 30, No. 6.

5. Bateman, T.S., & Zeithmal, C.P.,(1990) , "**Management Function and Strategy**", Boston, Richard D. Irwin.

6. Birkinshaw, Julian and Hood, Neil,(2001) "**Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries**", Harvard Business Review,(March)

7. Blumentritt & Johnston,(1999) "**Toward Astrategy for Knowledge Management**", Technology Analysis & Strategic Management, Vol.11, No.3.

8. Bogner, William C and Bansal, Pratima,(2007) "**Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance**", Journal of Management Studies, Vol.44, No.1.

9. Boisot, M.,(1997) "**Information and organizations: the manager as anthropologist**", London.

10. Bourdreau & Couillard., (1999)"**Systems integration and Knowledge Management**", Information System Management. **(Fall).**

11. Boumarafi, Behdja M,(2006) "**Knowledge management and performance in business Organizations: an exploratory study in United Arab Emirates**", University of Sharjah.

12. Brooking, A (1997), "**The Management of intellectual capital**" Journal of Long Range planning, Vol. 30 No. 3.

13. Burk, Mike, (1999), "**Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information** " Public Roads, Nov-Dec.

14. Cameron, K.S., & Whetten, D.A., (1993) "**Organizational effectiveness: one model or several**', (A.M.R).

15. Carrillo, Patricia M, Herbert S Robinson, Chimay J Anumba and Ahmed M Al-Ghassani, (2003) "**IMPaKT: A Framework for Linking Knowledge Management to Business Performance",** Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 1, Issue. 1.

16. Certo, Samuel C., Paul Peter, J., & Otten Smeyer, Edward, (1995), "**The Strategic Management Process**", 3rd-Ed, Prentice-USA, Austen Press, Irwin Inc.

17. Chakravarthy, B.S., (1986), "**Measuring Strategic Performance**", (S.M.J), Vol. 7.

18. Chen, An-Pin & Chen, Mu-Yen, (2005), "**A Review of Survey Research in Knowledge Management Performance Measurement: 1995-2004",** Proceedings of I-KNOW '05 Graz, Austria, June 29 - July 1.

19. Collis, D., & Montgomrey, C., (1995), "**Competing on Resources: Strategy in the 1995s**", (H.B.R).

20. David, F., (2001), "**Strategic Management: Concepts & Cases**", 8th ed., Prentice-Hall Inc.

21. Daniels, John D. and Radebaugh, Lee H., (2001), "**International Business: Environments and Operations**" New Jersy, Prentice Hall.

22. Darling, M.S., (1996), "**Building the Knowledge Organization**" Business Quartly, Vol.61, Issue.2.

23. Daveboirt, T.H., & Prusak, L., (1998), "**Working Knowledge-How Organization Manage What the Know**", Harvard Business School Press, Boston, MA.

24. Chauvel D. and Despers C., (2002), "**A review & Survey Research in Knowledge Management"**, Burral of Knowledge Management, Volume (6). November 3.

25. Drucker P., (1995), "**The information executive truly need**", Harvard Business Review, Jan- Feb.

26. Duek, G., (2001), "**Views of Knowledge are Human Views"**, IBM Systems Journal, Vol.40, No.4.

27. Duffy, Jan., (2000), "**Knowledge Management: To Be or Not to Be?**", Information

28. Dyer, H., & Singh, H., (1998), "**The relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter organizational Competitive Advantage**", (A.M.R), Vol. 23, No. 4.

29. Eccles, Robert. G., (1991), **"The performance measurement manifesto**", (H.B.R), Vol.69, No.1.

30. Eisenbrook, Tom, (1996), **"New Strategies help business Adapt to Knowledge Era**", (HBJ), Vol.26, Issue.29, December.

31. Ellsworth, R, (1983), "**Subordinate Financial Policy to Corporate Strategy**", (H.B.R), Nov-Dec.

32. Endres, A, (1997), "**Improving R & D Performance the Juran Way",** New York: John Wiley & Sons.

33. Feng, Kuoching; Chen, Edward T. & Liou, Wenching, (2005), "**Implementation of Knowledge Management Systems and firm Performance: An Empirical Investigation",** Journal of Computer Information Systems.

34. Fonseca, A. (2003), "**The Effect of an Integrated Knowledge Management Architecture on Organizational Performance and Impact: The Case of World Bank**". PhD, Digital Dissertation, University of Maryland College Park.

35. Freeman, R., (1984), "**Strategic Management**", Boston Pitman pub., Inc.

36. Ganesh D.Bhatt, (2001), "**Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people**", The Journal of Knowledge Management, Vol. 5 No.1.

37. Ginsberg, A., & Venkatraman, N., (1985), "**Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research**", (A.M.R), Vol. 10.

38. Gomolski B., (1997), "**Users ough to share their know – how**", Computer World, Vol.31 No. 46.

39. Harrison, J., & John, C., (1998), "**Foundation in strategic Management** ", 1st ed, South-Western pub.

40. Heidig. P & Vorbeck, J., (2000), "**Benchmarking Survey Results** ", Springer Verlag Berlin, Heidelbery, Germany.

41. Herschel, R.T., (2000), "**Chief Knowledge Officer: Critical Success factor for Knowledge Management: Information Strategy**", The International of Human Resource Management, Vol.16, Issue.4.

42. Hofer, C, W., (1983), "**ROVA: A new measure for assessing organizational performance**' (S.M.J), Vol.2.

43. Hofer, C.W, (1980), "**Turnaround strategies**", (J.B.S), Vol. 10, No.1.

44. Hunt, S., & Morgan, R., (1995), "**The Comparative Advantage Theory of competition**", Journal of Marketing, Vol.59, April.

45. Jennifer, Rowley, (2000), "**From learning organization to knowledge entrepreneur**", The Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No.1.

46. Kang, T. (2003), "**The Knowledge Advantage: Tracing and Testing the Impact of Knowledge Characteristics and Relationship on Project Performance**". PhD. Digital Dissertation University of California, Los Angeles. www.Lib.umi.com/dessertation/search 27/12/03.

47. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1992), "**The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance**", Harvard Business Review, 70(1).

48. Kleist, V. F., Williams, L., & Peace, A., (2004), "**A performance Evaluation Framework for A Public University Knowledge Management System**", Journal of Computer Information Systems, spring.

49. Lee H. & Choi.B, (2003), **"Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination",** Journal of Management Information Systems, Vol. (20), No. (1), summer.

50. Lynch, R., (2000), "**Corporate Strategy**", 2nd ed., prentice-Hall, Inc.

51. Macmenamin, J., (1999), "**Financial Management**", 1st ed., Rout ledge pub.

52. Mayo, A., (1998), "**Memory bankers**", People Management, Vol. 4 No.2.

53. Mc Dermott, R., (1998), **"Knowing is a Human Act: How Information Technology in Spired, But Cannot Deliver, Knowledge Management",** Revised, Sep, 27.

54. Miller, kent, & Bramiley, Philip, (1990), "**Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measure**', (A.M.J), Vol. 33, No.4.

55. Misra, D.C., Rama, H, and Manie, K, (1990)," **E-Knowledge Management Framework for Government Organizations**", Information Systems Management, spring, 2003, Yarmouk University. Database.

56. Nonaka, I. Konno, N. (1998), "**The Concept of "Ba" Building A foundation For Knowledge Creation**", California Management Review, spring.

57. Nonaka, I. and H. Takeuchi, (1995), "**The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation"**, (New York: Oxford University Press).

58. Porter, M. E., (1996), "**What is Strategy**", Harvard Business Review, Nov / Dec.

59. Prusak, L (2001), "**Where Did Knowledge Management Come From? "**IBM Systems Journal, Vol. 40, Issue 4 , Yarmouk university. Database: Computer Source.

60. Raith, Michael, (2004), "**Specific Knowledge and Performance Measurement",** University of Rochester and CEPR. January.

61. Robins, James & Wiersema, Margarethe F., (1995), **"A resource-based approach to the multi business firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance**", (S.M.J), Vol.16, No. 4.

62. Roos, R. et al., (1996), "**Measuring your company's intellectual capital**", Long Range Planning, Vol. 30 No.

63. Sharifuddin, et..al, (2004), "**Knowledge Management in a Public Organization: A Study on the relationship between Organizational elements and the Performance of Knowledge transfer**", Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No.2.
64. Snowden, Dave. (2000), "**Storytelling and Other Organic Tools for Chief Knowledge and learning Officers**".Corporate University Review, Vol.8, Issue.4, www.EBSCO.host.com 3/12/03.
65. Spender, J. C., (1996), "**Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory**", Journal of Organizational Change Management, Vol. 9 No. 1.
66. Stewart, Thomas. (1999), "**Customer Learning Is A Two-Way Street**". Fortune, Vol. 139, Issue. 9, www.EBSCO.host.com 17/11/03.
67. Stronmgulst, N, & Samoff. J., (2000), "**Knowledge Management System: On the Promise and Actual forms of Information Technology**". Journal of Comparative Education, Vol. 30, Issue. 3.
68. Thompson, A. Jr., and A. J. Strickland, (1999), "**Strategic Management: Concepts & Cases**", 9th-Ed, Irwin.
69. Vecchio, Robert P., (1995), "**Organizational Behavior**", 3rd ed., Prentice-Pryden Press, U.S.A.
70. Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986), "**Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches**", (A.M.R), Vol. 11, No.4.
71. Von Krogh G. (1986), "**Care in Knowledge Creation"**, California Management Review, Vol. (40), No. (3), Spring.
72. Wiig, Karl M. (2000), "**Knowledge Management: The Central Management Focus For Intelligence**", Working Paper, Knowledge Research Institute, Inc.
73. Wiig, Karl. M. (1997), "**Knowledge management: an introduction and persepective**", The Journal of Knowledge Management, Vol. 1 No. 1, September.

74. Wit, B., & Meyer, R., (1998), "**Strategy: Process, Content, Context**", Thompson Business Press.

75. Wright, Peter; Pringle, Charles, D.; Kroll, Mark J.; & Parnell, John A., (1998), "**Strategic Management: text and cases**" 3rd ed., Allyn and Bacon.

76. Zack M.H. (1998), "**Developing a Knowledge Strategy"**, CMR, Vol. (4), No.(3), Spring.

قائمـــة الملاحـــق

ملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ / ة الفاضل.. تحية طيبة

تروم الباحثة القيام بدراسة بعنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة ومتطلباتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، ولتحقيق ذلك تقتضي متطلبات البحث الحالي كجزء من الدراسة إعداد أداة لقياس العلاقة بين إدارة المعرفة ومتطلباتها وأثرها على تميز الأداء في وزارة التعليم العالي الأردنية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال فإن الباحثة تتوجه إليكم راجيتاً إبداء آرائكم السديدة ومقترحاتكم في صدق وصلاحية كل فقرة من الفقرات المقترحة. لذا يرجى بعد قراءة الفقرات وضع إشارة (✓) تحت حقل صالحة إن أرتأيتم أنها صالحة لقياس ما وضعت من أجل قياسه، وإن كانت غير صالحة، يرجى وضع العلامة نفسها تحت حقل غير صالحة، وإطلاعي بالتعديل المناسب في حقل التعديل المناسب. كما ترجو الباحثة بيان رأيكم في مدى صلاحية التعليمات وفاعلية البدائل المقترحة التي حددتها الباحثة بخمسة بدائل فيما يتعلق بإدارة المعرفة ومتطلباتها، هي:

أتفق تماماً أتفق أتفق إلى حد ما لا أتفق لا أتفق تماماً

وأثر إدارة المعرفة ومتطلباتها على الأداء المؤسسي المحدد، بالأتي:

عالي جداً عالي متوسط واطئ واطئ جداً

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي

عمليات إدارة المعرفة

ت	العامل	الفقرة	صالحة	غير	التعديل المناسب

				صالحة	
1	تشخيص المعرفة	تعتمد الوزارة أسلوب العرض الصوري لخرائط المعرفة (مخططات ورسوم دلالية)			
2		تقوم الوزارة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية			
3		تقوم الوزارة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية			
4		تستند الوزارة في أسلوب عملها على نشرات الإبتكار			
5		تمتلك الوزارة محفظة للمعرفة الداخلية أزاء المعرفة الخارجية			
6	توليد المعرفة	تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على الإكتساب من مصادر خارجية			
7		تتبع الوزارة في توليد المعرفة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية (إستنباط دروس متعلمة) من الداخل			
8		تقوم الوزارة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر			
9		تتبع الوزارة في توليد المعرفة لديها ورش التعلم المنظمي			
10		تقوم الوزارة بإستخدام أسلوب المحاكاة المستقبلية (سيناريوهات التعلم) في توليد معارفها			
11	تخزين المعرفة	تمتلك الوزارة قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية			
12		لدى الوزارة كراسات للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها			
13		تقوم الوزارة وبشكل مستمر بدراسات الحالة وتقارير سير العمل			
14		تمتلك الوزارة أنظمة معلومات خبيرة ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار)			
15		تتبع الوزارة أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات)			

ت	العامل	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل المناسب
16	توزيع المعرفة	تقوم الوزارة بتوزيع المعرفة داخلياً من خلال الفرق المتنوعة معرفياً			
17		تمتلك الوزارة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات			
18		تقوم الوزارة بإستخدام تقنية الأفراد الأذكياء للتوزيع الفردي للمعرفة			
19		تتبع الوزارة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى			

20		تعتمد الوزارة طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة			
21	تطبيق المعرفة	لدى الوزارة فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً والمستقلة			
22		تقوم الوزارة بتطبيق بالمبادرات والبرامج وبشكل مستمر ذات العلاقة بالمعرفة			
23		تعتمد الوزارة وبشكل رئيسي على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها ونشاطاتها			
24		تستخدم الوزارة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة			
25		تقوم الوزارة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين			

متطلبات إدارة المعرفة

ت	العامل	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل المناسب
الإحتياجات المعرفية					
26	البيانات والمعلومات	توفر الوزارة معلومات تساعد العاملين على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم			
27		يكتسب العاملون بالوزارة المعرفة من خلال توفير مصادر المعلومات مثل المكتبة والإنترنت			
28		تقوم الوزارة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للإستفادة منها في الحصول على المعرفة			
29		لدى الوزارة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة			
30		تستخدم الوزارة الإجتماعات وسيلة لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة			
31	المعرفة الضمنية	لدى الوزارة الخبرات الفنية والإدارية الكافية			
32		المهارات الفردية المملوكة في الوزارة للتعامل مع النشاطات ملائمة			
33		تمتلك الوزارة قدر كافي من القدرات لتعليم الآخرين			
34		الوقت المخصص للتفكير بمستقبل الوزارة كافي			
35		تمتلك الوزارة أفراداً لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها			
36	المعرفة الصريحة	لدى الوزارة معرفة بمتطلبات سوق العمل من الإختصاصات المختلفة			
37		لدى الوزارة معرفة بإحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة أعمالها (الجامعات، المؤسسات			

ت	العامل	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل المناسب
		التعليمية .. إلخ)			
38		تمتلك الوزارة المعرفة الكافية بنوع الإتصالات سواء الخارجية منها أم الداخلية لتنسيق المهام المرتبطة بأعمالها			
39		لدى الوزارة معرفة وقدرة عالية بالتكنولوجيا ودورها في تطوير وتحسين أعمالها ونشاطاتها			
40		لدى الوزارة معرفة بالأفراد العاملين الذين لديهم ملكيات فكرية وبراءات إختراع			

ت	العامل	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل المناسب
الإحتياجات المعرفية					
41	البنية التحتية والتكنولوجية	تقوم الوزارة بتوفير المعلومات المعرفية للعاملين المناسبين في الوقت المناسب			
42		تستخدم الوزارة وسائل وأساليب تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ قراراتها			
43		تستخدم الوزارة تكنولوجيا معلومات التفكير والإبتكار لإيجاد حلول معرفية			
44		تعتمد الوزارة السرعة والدقة في إنجاز الخدمات للجهات ذات العلاقة			
45		تقوم الوزارة بتسهيل الإتصالات الفعالة لنقل الأفكار والمعرفة بين كافة الوحدات والأفراد			
46	رأس المال البشري	تعتمد الوزارة على العاملين من ذوى المهارات الفنية والتقنية في إنجاز أعمالها ونشاطاتها			
47		تهتم الوزارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات			
48		تشجع الوزارة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لإستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية			
49		تطمح الوزارة بتقليل الوقت المستغرق بين إتصال المؤسسات ذات العلاقة وتقديم الخدمة المطلوبة			
50		تراعى الوزارة رغبة الموظفين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية			

ت	العامل	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل المناسب
الوعي والإلتزام المعرفي					
51	التخطيط والتنفيذ	يرتكز عمل الوزارة على وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة			
52		يتوفر في الوزارة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة لديها			

53		تستخدم الوزارة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الاستراتيجية			
54		أن أساليب صياغة ووضع الأهداف الاستراتيجية في الوزارة تستند على إدارة المعرفة			
55		تعتمد الوزارة منهج إدارة المعرفة في إتخاذ قراراتها الاستراتيجية			
56	نشر وتعميم المعرفة	تساعد الإدارة العاملين على إكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة			
57		استخدام المعرفة يساعد العاملين في الوزارة على رفع مستوى الخدمات المقدمة للجمهور			
58		لدى الوزارة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة على العاملين كالبريد الإلكتروني			
59		تحرص الوزارة على إصدار نشرات شهرية لنشر تطبيقات المعرفة			
60		لدى الوزارة ثقافة تنظيمية تسهل نشر وتعميم المعرفة على العاملين			
61	سرية وأمن المعلومات	تحرص الوزارة على توفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة لتشغيل ومعالجة وخزن المعلومات			
62		تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في الوزارة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب			
63		يتوفر لدى الوزارة دليل خاص بالأعمال ذات العلاقة بإدارة المعرفة			
64		تسهم الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها			
65		تقوم الوزارة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة			

ت	العامل	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل المناسب
الإتصالات الداخلية والخارجية					
66	الإتصالات الداخلية	تتوفر في الوزارة وسائل وقنوات وأساليب إتصال متنوعة ومتعددة			
67		ترتبط أقسام وإدارات الوزارة بشبكة إتصال داخلي (إنترانت)			
68		تخدم شبكة الإنترانت إحتياجات الموظفين في الوزارة			
69		لدى الوزارة إمكانات إتصال داخلي (هاتف ، حاسوب ، داتاشو)			
70		هناك إمكانية لتداول المعلومات بين جميع الموظفين والمديرين في الوزارة بسهولة			
71	الإتصالات الخارجية	تهتم الوزارة بمتابعة النشرات والكتب الحديثة بشكل كبير			
72		تتوفر في الوزارة العديد من وسائل الإتصال (الفاكس، البريد الإلكتروني)			

ت	العامل	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل المناسب
73		تعي الوزارة أهمية المشاركة في المؤتمرات والفعاليات الخارجية سعياً لإحداث التطويرات			
74		تهتم الوزارة بإجراء المسوحات بشكل مستمر للتعرف على إحتياجات وتوقعات وطموحات الجمهور			
75		تساهم الوزارة بإقامة وتوفير محطات المعرفة لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها			

الأداء المؤسسي

ت	العامل	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل المناسب
76	رضا المتعاملين	يؤثر إعتماد المعرفة على زيادة مستوى رضا الجامعات والمؤسسات التعليمية			
77		إمتلاك المعرفة ومتطلباتها يحسن من رضا أفراد المجتمع المحلي			
78		إن تبني منهجية إدارة المعرفة يزيد من رضا الشركاء الاستراتيجيين			
79		تؤدى إدارة المعرفة إلى سرعة معالجة الشكاوى والأقتراحات			
80		تحدد إدارة المعرفة معدل الشكاوي التي يتم معالجتها في الوقت المحدد			
81	التعلم والنمو المؤسسي	الوعي والإلتزام المعرفي يزيد من معدل الإنتاجية (عدد المعاملات المنجزة يومياً)			
82		إستخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الإرتقاء الوظيفي للموظفين			
83		تؤدى المعرفة وإدارتها إلى زيادة عدد المديرين المنتسبين لبرامج معتمدة للتطوير القيادي			
84		تبين إدارة المعرفة مقدار الميزانية المخصصة للتكنولوجيا والمعلومات			
85		تبني منهج المعرفة ومتطلباتها يزيد من نسبة المراسلات الإلكترونية			
86	كفاءة العمليات الداخلية	المعرفة ومتطلباتها يضمن جودة الخدمات المقدمة			
87		إدارة المعرفة ومتطلباتها يزيد من سرعة التسليم (سرعة إجراء المعاملات)			
88		إدارة المعرفة ومتطلباتها تزيد من عدد الدراسات التي يتم إعدادها سنوياً			
89		المعرفة وآليات إكتسابها يحدد عدد الخدمات المستحدثة سنوياً			
90		المنهج المعرفي يزيد من نسبة الخدمات التي تم تبسيطها وتطويرها			

ملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والأسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د محمد عبد العال النعيمي	إحصاء	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
2	د طاهر محسن منصور الغالبي	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة الادرنية
3	د. خالد بني حمدان	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
4	د. رفعت الشناق	نظم معلومات	الجامعة الأردنية
5	د. غسان العمري	إدارة أعمال	جامعة الإسراء
6	م. هبة جمال حنون	هندسة	صندوق الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية
7	م. ميلاد فرج الله	هندسة	صندوق الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية
8	م. حسام محمد العبادي	هندسة	صندوق الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية
9	م. جمال الدين زهدي	هندسة	صندوق الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية

ملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ / ة الفاضل / ة .... تحية طيبة

تهدف الباحثة القيام بدراسة بعنوان "**العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية**"، حيث تهدف الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية.

ومن أجل ذلك قامت الباحثة ببناء إستبانة لغرض قياس متغيرات الدراسة، لذا أرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الإستبانة بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتورد الباحثة أدناه مجموعة من المصطلحات قبل البدء بالإجابة:

إدارة المعرفة Knowledge Management: عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل نظمي مقصود وهــادف. وهي عملية إدارة المعرفة المنظمية من اجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية.

تشخيص المعرفة Knowledge Identification: عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من المعرفة فعلا مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته.

توليد المعرفة Knowledge Generating: عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة.

خزن المعرفة Knowledge Storage: الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة في الذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة.

توزيع المعرفة Knowledge Distribution: نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهامهم الجوهرية.

تطبيق المعرفة Knowledge Application: الممارسة والاستخدام والاستفادة منها في الواقع العملي.

الإحتياجات المعرفية Knowledge Needs: مجموعة الموارد المترابطة والمتفاعلة التي تعمل معا وهي الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات والبيانات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب.

الوعي والإلتزام المعرفي Knowledge Realize & Commitment: المعرفة بأساليب واستراتيجيات إدارة المعلومات والمعرفة وأليات ربط المعلومات والمعرفة.

الإتصالات الداخلية والخارجية Internal & External Communication: التركيبة من الاجهزة والمعدات المستخدمة في عملية الإتصال الداخلية بهدف زيادة وعى الموظفين والتعاون فيما بينهم.

الأداء المؤسسي Organizational Performance: النتائج المتحققة من تفاعل نشاطات وزارة التعليم العالي ومواردها، ويتمثل بإمكانية الوزارة في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بنتائج مؤسسية جيدة.

رضا العاملين Employees Satisfaction: النتائج النهائية التي تحدد مدى رضا العاملين مع المنظمة عن أداء المنظمة

التعلم والنمو المؤسسي Organizational Learning & Growth: تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة لنمو وتحسين طويل الأجل.

العمليات الداخلية Internal Process Efficiency: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة إحتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين.

نشكركم على حسن تعاونكم والمشاركة في ملء هذه الإستبانة

الجزء الأول: عمليات إدارة المعرفة

		بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
تشخيص المعرفة						
1	تعتمد الوزارة أسلوب العرض الصوري لخرائط المعرفة (مخططات ورسوم دلالية)	☐	☐	☐	☐	☐
2	تقوم الوزارة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية	☐	☐	☐	☐	☐
3	تقوم الوزارة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية	☐	☐	☐	☐	☐
4	تستند الوزارة في أسلوب عملها على نشرات الإبداع	☐	☐	☐	☐	☐
5	تمتلك الوزارة محفظة للمعرفة الداخلية أزاء المعرفة الخارجية	☐	☐	☐	☐	☐
توليد المعرفة						
6	تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على الإكتساب من مصادر خارجية	☐	☐	☐	☐	☐
7	تتبع الوزارة في توليد المعرفة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية (إستنباط دروس متعلمة) من الداخل	☐	☐	☐	☐	☐
8	تقوم الوزارة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر	☐	☐	☐	☐	☐
9	تتبع الوزارة في توليد المعرفة لديها ورش التعلم المنظمي	☐	☐	☐	☐	☐
10	تقوم الوزارة بإستخدام أسلوب المحاكاة المستقبلية (سيناريوهات التعلم) في توليد معارفها	☐	☐	☐	☐	☐
تخزين المعرفة						
11	تمتلك الوزارة قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية	☐	☐	☐	☐	☐
12	لدى الوزارة آلية محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها	☐	☐	☐	☐	☐
13	تقوم الوزارة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل	☐	☐	☐	☐	☐
14	تمتلك الوزارة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار)	☐	☐	☐	☐	☐

15	تتبع الوزارة أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات)	☐	☐	☐	☐	☐

		بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
توزيع المعرفة						
16	تقوم الوزارة بتوزيع المعرفة داخلياً من خلال الفرق المتنوعة معرفياً	☐	☐	☐	☐	☐
17	تمتلك الوزارة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب، نظام الأرشفة)	☐	☐	☐	☐	☐
18	تقوم الوزارة بإستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة	☐	☐	☐	☐	☐
19	تتبع الوزارة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف	☐	☐	☐	☐	☐
20	تعتمد الوزارة آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة	☐	☐	☐	☐	☐
تطبيق المعرفة						
21	لدى الوزارة فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً والمستقلة	☐	☐	☐	☐	☐
22	تقوم الوزارة بتطبيق بالمبادرات والبرامج وبشكل مستمر ذات العلاقة بالمعرفة	☐	☐	☐	☐	☐
23	تعتمد الوزارة على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها ونشاطاتها	☐	☐	☐	☐	☐
24	تستخدم الوزارة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة	☐	☐	☐	☐	☐
25	تقوم الوزارة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين داخلياً وخارجياً	☐	☐	☐	☐	☐

الجزء الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

(1) الإحتياجات المعرفية

		بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
البيانات والمعلومات						
26	توفر الوزارة معلومات تساعد العاملين على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم	☐	☐	☐	☐	☐
27	يكتسب العاملون بالوزارة المعرفة من خلال توفير مصادر متعددة للمعلومات	☐	☐	☐	☐	☐

28	تقوم الوزارة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للإستفادة منها في الحصول على المعرفة	☐	☐	☐	☐	☐
29	لدى الوزارة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة	☐	☐	☐	☐	☐
30	تستخدم الوزارة الإجتماعات وسيلة لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة	☐	☐	☐	☐	☐
المعرفة الضمنية						
31	لدى الوزارة الخبرات الفنية والإدارية الكافية	☐	☐	☐	☐	☐
32	المهارات الفردية المملوكة في الوزارة للتعامل مع النشاطات ملائمة	☐	☐	☐	☐	☐
33	تمتلك الوزارة قدر كافي من القدرات لتعليم الآخرين	☐	☐	☐	☐	☐
34	الوقت المخصص للتفكير بمستقبل الوزارة كافي	☐	☐	☐	☐	☐
35	تمتلك الوزارة أفراداً لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالإعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم	☐	☐	☐	☐	☐
المعرفة الصريحة						
36	لدى الوزارة معرفة بإحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	☐	☐	☐	☐	☐
37	لدى الوزارة معرفة بإحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة أعمالها (الجامعات، المؤسسات التعليمية .. إلخ)	☐	☐	☐	☐	☐
38	تمتلك الوزارة المعرفة الكافية بنوع الإتصالات سواء الخارجية منها أم الداخلية لتنسيق المهام المرتبطة بأعمالها	☐	☐	☐	☐	☐
39	تتبنى الوزارة أحدث التكنولوجيا لتطوير وتحسين أعمالها	☐	☐	☐	☐	☐
40	لدى الوزارة معرفة بالأفراد العاملين الذين لديهم ملكيات فكرية وبراءات إختراع	☐	☐	☐	☐	☐

	(1) الإحتياجات المعرفية	**بدائل الإجابة**				
		أوافق بشدة	**أوافق**	**أوافق إلى حد ما**	**لا أوافق**	**لا أوافق إطلاقاً**
البنية التحتية والتكنولوجية						
41	تقوم الوزارة بتوفير المعلومات المعرفية للعاملين المناسبين في الوقت المناسب من خلال نظام الأرشفة لديها	☐	☐	☐	☐	☐
42	تستخدم الوزارة وسائل وأساليب تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ قراراتها	☐	☐	☐	☐	☐
43	تستخدم الوزارة تكنولوجيا معلومات التفكير والإبتكار لإيجاد حلول معرفية	☐	☐	☐	☐	☐
44	تعتمد الوزارة السرعة والدقة في إنجاز الخدمات للجهات ذات العلاقة	☐	☐	☐	☐	☐
45	تقوم الوزارة بتسهيل الإتصالات الفعالة لنقل الأفكار والمعرفة بين كافة الوحدات والأفراد من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات بوسائلها	☐	☐	☐	☐	☐

رأس المال البشري						
46	تعتمد الوزارة على العاملين من ذوى المهارات الفنية والتقنية في إنجاز أعمالها ونشاطاتها	☐	☐	☐	☐	☐
47	تهتم الوزارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات	☐	☐	☐	☐	☐
48	تشجع الوزارة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لإستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية	☐	☐	☐	☐	☐
49	تطمح الوزارة بتقليل الوقت المستغرق بين إتصال المؤسسات ذات العلاقة وتقديم الخدمة المطلوبة	☐	☐	☐	☐	☐
50	تراعي الوزارة رغبة الموظفين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية	☐	☐	☐	☐	☐

	(2) الوعي والإلتزام المعرفي	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
التخطيط والتنفيذ						
51	يرتكز عمل الوزارة على وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة	☐	☐	☐	☐	☐
52	يتوفر في الوزارة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة لديها	☐	☐	☐	☐	☐
53	تستخدم الوزارة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الاستراتيجية	☐	☐	☐	☐	☐
54	أن أساليب صياغة ووضع الأهداف الاستراتيجية في الوزارة تستند على إدارة المعرفة	☐	☐	☐	☐	☐
55	تعتمد الوزارة منهج إدارة المعرفة في إتخاذ قراراتها الاستراتيجية	☐	☐	☐	☐	☐
نشر وتعميم المعرفة						
56	تساعد الإدارة العاملين على إكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة	☐	☐	☐	☐	☐
57	استخدام المعرفة يساعد العاملين في الوزارة على رفع مستوى الخدمات المقدمة للجمهور تجنباً لإضاعة الوقت والجهد	☐	☐	☐	☐	☐
58	لدى الوزارة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة على العاملين كالبريد الإلكتروني	☐	☐	☐	☐	☐
59	تحرص الوزارة على إصدار نشرات شهرية لنشر تطبيقات المعرفة	☐	☐	☐	☐	☐
60	لدى الوزارة ثقافة تنظيمية تسهل نشر وتعميم المعرفة على العاملين بما ينعكس على الكفاءة وتقليل التكاليف	☐	☐	☐	☐	☐
أمن المعلومات						
61	تحرص الوزارة على توفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة لتشغيل ومعالجة وخزن المعلومات (الوثائق الداخلية والخارجية)	☐	☐	☐	☐	☐
62	تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في الوزارة بتوفير المعلومات للعاملين	☐	☐	☐	☐	☐

	بدقة وفي الوقت المناسب					
63	يتوفر لدى الوزارة دليل خاص بالأعمال ذات العلاقة بإدارة المعرفة	☐	☐	☐	☐	☐
64	تسهم الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها	☐	☐	☐	☐	☐
65	تقوم الوزارة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادر ها المختلفة	☐	☐	☐	☐	☐

(3) الإتصالات الداخلية والخارجية

		بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
الإتصالات الداخلية						
66	تتوفر في الوزارة وسائل وقنوات وأساليب إتصال متنوعة ومتعددة	☐	☐	☐	☐	☐
67	ترتبط أقسام وإدارات الوزارة بشبكة إتصال داخلي (إنترانت)	☐	☐	☐	☐	☐
68	تخدم شبكة الإنترانت إحتياجات الموظفين في الوزارة	☐	☐	☐	☐	☐
69	لدى الوزارة إمكانات إتصال داخلي (هاتف ، حاسوب ، داتاشو)	☐	☐	☐	☐	☐
70	هناك إمكانية لتداول المعلومات بين جميع الموظفين والمديرين في الوزارة بسهولة	☐	☐	☐	☐	☐
الإتصالات الخارجية						
71	تهتم الوزارة بمتابعة النشرات والكتب الحديثة بشكل كبير	☐	☐	☐	☐	☐
72	تتوفر في الوزارة العديد من وسائل الإتصال (الفاكس، البريد الإلكتروني)	☐	☐	☐	☐	☐
73	تعي الوزارة أهمية المشاركة في المؤتمرات والفعاليات الخارجية سعياً لإحداث التطويرات	☐	☐	☐	☐	☐
74	تهتم الوزارة بإجراء المسوحات بشكل مستمر للتعرف على إحتياجات وتوقعات وطموحات الجمهور	☐	☐	☐	☐	☐
75	تساهم الوزارة بإقامة وتوفير محطات المعرفة لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها	☐	☐	☐	☐	☐

الجزء الثالث: الأداء المؤسسي

		بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
رضا المتعاملين						
76	يؤثر إعتماد المعرفة على زيادة مستوى رضا الجامعات والمؤسسات التعليمية	☐	☐	☐	☐	☐
77	إمتلاك المعرفة ومتطلباتها يحسن من رضا أفراد المجتمع المحلي	☐	☐	☐	☐	☐

78	إن تبني منهجية إدارة المعرفة يزيد من رضا الشركاء الاستراتيجيين	☐	☐	☐	☐	☐
79	تؤدى إدارة المعرفة إلى سرعة معالجة الشكاوى والأقتراحات	☐	☐	☐	☐	☐
80	تحدد إدارة المعرفة معدل الشكاوي التي يتم معالجتها في الوقت المحدد	☐	☐	☐	☐	☐
التعلم والنمو المؤسسي						
81	الوعي والإلتزام المعرفي يزيد من معدل الإنتاجية (عدد المعاملات المنجزة يومياً)	☐	☐	☐	☐	☐
82	إستخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الإرتقاء الوظيفي للموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
83	تؤدى المعرفة وإدارتها إلى زيادة عدد المديرين المنتسبين لبرامج معتمدة للتطوير القيادي	☐	☐	☐	☐	☐
84	تبين إدارة المعرفة مقدار الميزانية المخصصة للتكنولوجيا والمعلومات	☐	☐	☐	☐	☐
85	تبني منهج المعرفة ومتطلباتها يزيد من نسبة المراسلات الإلكترونية	☐	☐	☐	☐	☐
كفاءة العمليات الداخلية						
86	المعرفة ومتطلباتها يضمن جودة الخدمات المقدمة	☐	☐	☐	☐	☐
87	إدارة المعرفة ومتطلباتها يزيد من سرعة التسليم (سرعة إجراء المعاملات)	☐	☐	☐	☐	☐
88	إدارة المعرفة ومتطلباتها تزيد من عدد الدراسات التي يتم إعدادها سنوياً	☐	☐	☐	☐	☐
89	المعرفة وآليات إكتسابها يحدد عدد الخدمات المستحدثة سنوياً	☐	☐	☐	☐	☐
90	المنهج المعرفي يزيد من نسبة الخدمات التي تم تبسيطها وتطويرها	☐	☐	☐	☐	☐